

Основы организации труда на предприятии

Лекция 10

Кадровая политика

– это система принципов и норм для формирования и эффективного использования персонала в соответствии со стратегией, целями и задачами фирмы.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда на всех его уровнях.

Этапы построения кадровой ПОЛИТИКИ

1. осознание и формулирование целевых элементов корпоративной культуры, присутствующих в организации: миссия и цель организации, целевой сегмент клиентов, стратегия развития, отношение к технологическому развитию и т.д.
2. формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации;
3. построение системы процедур и мероприятий – кадровых технологий;
4. реализация кадровых технологий и мониторинг персонала – отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Элементы кадровой политики

1. **разработка общих принципов кадровой политики**, определение приоритетов целей;
2. **организационно-штатная политика**: планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
3. **информационная политика**: создание и поддержка системы движения кадровой информации;
4. **финансовая политика**: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. **политика развития персонала**: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
6. **оценка результатов деятельности**: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Виды кадровой политики по влиянию управленческого аппарата

1. **Пассивная** - кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза потребностей в персонале, не имеет средств оценки персонала. В финансовых планах кадровая проблематика отражена слабо. Диагностика кадровой ситуации в целом отсутствует.
2. **Реактивная** - контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом, предпринимаются меры по разрешению возникающих проблем. В программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения, но при среднесрочном прогнозировании возникают трудности.

Виды кадровой политики по влиянию управленческого аппарата

3. **Превентивная** - у руководства организации есть обоснованные прогнозы развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию. Кадровая служба располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала.
4. **Активная** – включает:
 - снабжение организации квалифицированной рабочей силой
 - ее дальнейшее развитие в рамках фирмы
 - ее стабилизацию (закрепление).

Характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ. Активная кадровая политика ориентируется на стратегические факторы успеха фирмы.

Виды активной кадровой политики по факторам принятия решений

- 1. Рациональная активная кадровая политика** - руководство предприятия имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные). Составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.
- 2. Авантюристическая активная кадровая политика** - руководство не имеет качественного диагноза и обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, верном представлении о целях работы с персоналом.

Виды кадровой политики по отношению к внешней среде

- 1. Открытая кадровая политика** - политика ориентации на внешний рынок труда. Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии, готова принять любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях. Подходит для организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост.
- 2. Закрытая кадровая политика** - политика ориентации на внутренний рынок: организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит только из числа работников организации. Средний и высший уровни управления непроницаемы для персонала, принятого со стороны.

Основные категории персонала

- **Персонал** – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.
- **Кадры** – постоянный (штатный) состав работников.

По профессионально- квалификационному уровню персонал организации разделяют на :

- административно-управленческий;
- инженерный;
- технический.

Классификация персонала по Общероссийскому классификатору профессий

1. **Рабочие** - лица, осуществляющие функции преимущественно физического труда, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, поддержанием в рабочем состоянии машин и механизмов и т.д.
2. **Служащие:**
 - 2.1. **Руководители** – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений, в т.ч. директора, управляющие, заведующие, главные специалисты и др.
 - 2.2. **Специалисты** – это работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, в том числе: администраторы, бухгалтеры, инженеры, нормировщики, экономисты и др.
 - 2.3. Работники, занимающиеся подготовкой и оформлением документации, учетом и контролем, хозяйственным обслуживанием.

Связь системы классификации профессий с функциями службы управления персоналом



Последовательность разработки системы классификации должностей

1. описание и анализ работ, выбор метода классификации – структурированное изучение и описание содержания работ через задачи сотрудника и через требования организации к образованию, опыту и ответственности, необходимые для успешного выполнения этих работ, а также выбор метода классификации работ (должностей);
2. определение критериев и оценка должностей;
3. итоговое ранжирование должностей и документирование классификации.

Итоговые документы системы классификации

- описания работ, подготовленные на первом этапе;
- критерии оценки должностей;
- при использовании факторной оценки или других аналитических методов – «формулы» каждой должности, представляющие собой оценку этой должности по совокупности используемых факторов.

Неаналитические (суммарные) методы

Используются для оценки ограниченного числа ключевых должностей, репрезентативных и типовых по функциям.

Эти должности ранжируются в первую очередь и служат эталонами для оценки всех остальных. Должности сравниваются друг с другом в целом, без расчленения их на составные элементы.

1. Метод рядов;
2. Классификационный метод.

Метод рядов

- Должности не получают количественной оценки, выявляется лишь их значимость относительно друг друга.
- Ранжирование ключевых должностей производится на основе парного сравнения их по относительной значимости.
- Иногда при использовании метода рядов учитывают также время подготовки для занятия той или иной должности, необходимый уровень образования и стаж работы.
- Может использоваться на малых предприятиях, где число должностей невелико.

Классификационный метод

1. Определяется количество и характеристики разрядов.
2. Все работы распределяют по разрядам в зависимости от содержания.

При выделении разрядов обычно учитывают: сложность и разнообразие работ, степень самостоятельности в выполнении работы, необходимость принятия решений, характер необходимых коммуникаций, ответственность, знания.

Число разрядов зависит от размера предприятия, диапазона функций, кадровой политики компании.

Каждый разряд детально описывается - составляется классификатор работ и профессий.

Должностные инструкции или описания работ сравниваются с описанием разрядов, и каждой должности присваивается соответствующий разряд.

Пример - Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС).

Аналитические (балльные) методы

1. Отбор общих для большинства работ факторов, существенных для выявления различий. Факторы могут быть различными для разных компаний в зависимости от профиля их деятельности и величины.
2. Каждому фактору присваивается вес, характеризующий степень его важности и значимости.
3. Затем в факторах выделяются субфакторы. Например, в факторе «ответственность» могут быть выделены субфакторы «ответственность за контроль сотрудников», «ответственность за оборудование», «ответственность за качество» и т.п.
4. В каждом субфакторе предполагается наличие нескольких уровней важности. Например, могут рассматриваться четыре уровня – минимальный, низкий, средний и высокий.

Аналитические (балльные) методы

5. Распределение баллов между уровнями каждого субфактора. Баллы могут распределяться как пропорционально, так и непропорционально.
6. Создается матрица, показывающая, сколько баллов соответствует каждому субфактору и каждому уровню важности.
7. Для анализа работ создается классификатор, содержащий описание каждого фактора и субфактора, а также информацию о том, что предполагает каждый из уровней важности.
8. Сравниваются должностная инструкция и классификатор и определяются уровни для каждого из субфакторов (минимальный, низкий и т.д.). Подсчитывается количество баллов для каждого из субфакторов на основе матрицы баллов. Затем определяется общая сумма баллов для данной должности с учетом весового коэффициента каждого фактора.

Организация труда на предприятии

– это система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы.

Включает в себя обязательные и дополнительные элементы.

Обязательные элементы организации труда на предприятии

1. **Разделение труда** – обособление и установление каждому работнику, группе работников и подразделениям предприятия конкретных обязанностей, функций и сферы действия.
2. **Кооперация труда** – формирование и установление определенной системы производственной взаимосвязи и взаимодействия между работниками, группами работников и подразделениями.
3. **Организация рабочих мест**, включающая:
 - 3.1. Собственно организацию рабочего места - оснащение всеми необходимыми средствами производства и рациональную планировку всех предметов оснащения на рабочем месте исходя из принципа удобства работы;
 - 3.2. Организацию обслуживания рабочих мест - система взаимодействия основных и вспомогательных рабочих.
4. **Приемы и методы труда**, определяющиеся как способы выполнения различных видов работ. Приемы и методы труда должны обеспечивать выполнение операций и функций с наименьшими затратами всех видов ресурсов. Прогрессивность приемов и методов труда определяется также технологией производства и уровнем внедрения достижений науки и техники в производство.

Обязательные элементы

организации труда на предприятии

5. **Установление норм труда** для конкретных условий труда. С изменением этих условий нормы должны постоянно пересматриваться с целью оптимизации соотношения затрат труда с его результатами. Кроме того, нормы труда являются основой эффективной организации планирования производства.
6. **Планирование и учет труда**, осуществляющиеся для установления необходимых общих затрат труда, оптимальной численности персонала и его динамики, расчета фонда заработной платы и в конечном счете для установления правильных пропорций в затратах труда.
7. **Установление форм, систем и размера оплаты труда**, разработка систем стимулирования и ответственности за результаты труда.
8. **Создание благоприятных условий труда** – совокупности факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих благотворное влияние на работоспособность и здоровье работника или, по крайней мере, не ухудшающих их.

Дополнительные элементы системы организации труда

- подбор, подготовку и повышение квалификации кадров предприятия;
- поддержание высокой дисциплины труда, трудовой активности и творческой инициативы.

Разделение труда

- каждый работник специализируется на выполнении определенного круга трудовых операций и функций.

Существуют границы, за которыми разделение труда недопустимо, невозможно или нецелесообразно:

1. Техничко-технологические границы обусловлены, с одной стороны, минимальной продолжительностью трудовых операций. С другой стороны, верхней границей является время изготовления на одном рабочем месте всего изделия целиком.
2. Экономические границы определяются минимизацией всех затрат на производство продукции.
3. Физиологические и психофизиологические границы обусловлены возможностями и способностями человека длительное время выполнять однообразные, кратковременные и постоянно повторяющиеся операции.
4. Социальные границы определяются требованиями самого работника к содержанию труда. Фиксируются уровнем монотонности труда, текучести персонала, отношением работников к труду и межличностными отношениями.

Уровни разделения труда

1. Общее разделение труда - разделение труда в масштабах всего общества. В результате обособляются производственная и непроизводственная сфера, секторы промышленности, сельского хозяйства и услуг.
2. Частное разделение труда - в рамках сфер человеческой трудовой деятельности выделяются подотрасли, отдельные фирмы и организации, причем последние являются границей частного разделения труда.
3. Единичное разделение труда – это разделение труда внутри предприятия. Оно достаточно многогранно и проявляется в разделении труда между подразделениями предприятия, между отдельными работниками и их профессиональными группами, вплоть до разделения отдельных трудовых функций, операций и приемов.

Технологическое разделение труда

- обусловлено стадиями, фазами, видами работ и производственными операциями, характерными для той или иной технологии производства, содержанием и особенностями выполнения работ.

В рамках технологического разделения труда выделяются:

- Предметное разделение труда - характеризуется тем, что за работниками закрепляется изготовление готового изделия.
- Подетальное разделение труда - работник изготавливает законченную часть изделия или деталь целиком.
- Пооперационное разделение труда - выполнение работником одной или нескольких (обычно смежных) технологических операций.

Функциональное разделение труда



обособление отдельных групп работников в зависимости от их роли в производстве.

- В результате все работники предприятия объединяются в функционально однородные группы, среди которых выделяются: руководители, специалисты, рабочие и ученики.
- Углубление функционального разделения труда на предприятии происходит внутри каждой функциональной группы. В результате формируется профессиональное разделение труда - обособление работников по профессиям и специальностям.

Функциональное разделение труда

- **Профессия** – официально установленное занятие, род деятельности человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате профессионального образования или специальной подготовки и опыта работы. Профессия определяется характером и содержанием работы, служебными функциями, применяемыми машинами и механизмами, а также предметами труда.
- **Специальность** - функционально обособленная область трудовой деятельности в рамках определенной профессии, то есть специализация работника в рамках данной профессии. Специальности подразделяются в зависимости от особенностей предмета и средств труда.
- Квалификационное разделение труда заключается в обособлении отдельных групп работников в зависимости от уровня их квалификации, определяемого сложностью, точностью и ответственностью выполняемых работ.
- **Квалификация** – совокупность необходимых знаний, умений, профессиональных навыков и производственного опыта для выполнения в данных организационно-технических условиях определенных видов работ определенной сложности.

Кооперация труда

- система производственной взаимосвязи работников при осуществлении процесса труда, их тесное взаимодействие.

Строится на следующих основных принципах:

- 1) планомерность и пропорциональность затрат труда на производство продукции с целью сокращения длительности производственного цикла и роста деловой активности предприятия;
- 2) обеспечение рациональной взаимосвязи между работниками в процессе труда, рациональной их расстановки, основанное на разделении труда;
- 3) обеспечение надежных и постоянных взаимосвязей между работниками для поддержания непрерывности производственного процесса и обеспечения работников необходимым фронтом работ.

Уровни кооперации труда

1. Технологическая кооперация труда – это кооперация труда, обусловленная делением процесса изготовления продукции на различные стадии, которые осуществляются в отдельных цехах.
2. Предметная кооперация труда имеет место тогда, когда завершающим этапом изготовления продукции является ее сборка. В этом случае все остальные цеха поставляют комплектующие, готовые изделия, детали сборки в сборочный цех. Поэтому предметная кооперация труда должна обеспечивать слаженность работы цеха.
3. Функциональная кооперация труда обусловлена характером функций, которые выполняют те или иные подразделения предприятия.

Виды кооперации труда

- **Индивидуальная** - нормированное задание, учет выполненной работы и начисление заработной платы осуществляется для каждого работника в отдельности;
- **Коллективная** - предполагает установление задания и учет результатов труда для конкретного коллектива в целом. При этом заработок начисляется всему коллективу в целом, а затем распределяется между его членами в зависимости от трудового вклада каждого.

Формы кооперации труда

1. **Совмещение профессий и функций** - работник, кроме работы на основном рабочем месте по своей профессии и специальности, выполняет работы другого функционального или профессионального содержания (в объеме не более основной работы)

Формы:

совмещение разнородных профессий;
совмещение основной работы с тех.обслуживанием используемого оборудования, с хозяйственными функциями;
совмещение разнородных, но взаимосвязанных работ;
укрупнение чрезмерно раздробленных операций.

*Совмещение
профессий
и функций*

≠

*Совместительство
(дополнительная занятость за
пределами 8-часового рабочего дня).*

Формы кооперации труда

- 2. Многостаночное обслуживание** – возможность работника обслуживать несколько станков – возможно только при наличии автономного времени работы оборудования.
- 3. Бригадная форма** организации труда. Все работники бригады совместно выполняют производственные задания и несут коллективную ответственность за результаты своего труда. Причем материальная заинтересованность в результатах коллективного труда обеспечивается коллективной формой оплаты труда по конечным результатам деятельности бригады.

Нормирование труда

- это любое упорядочение, регламентирование затрат труда на макроэкономическом – общегосударственном или региональном, и микроэкономическом – отраслевом или внутрифирменном уровне.

Макроуровень

- Регулирование основных параметров использования рабочего времени (выполнение защитной функции нормирования труда – обеспечение необходимых условий труда):
 - максимальная продолжительность рабочей недели;
 - внутренний распорядок дня;
 - продолжительность отпуска.

Микроуровень

Нормирование труда на предприятии – это установление и поддержание оптимального уровня затрат труда на выполнение отдельных работ и операций в ходе производственного процесса в соответствии с используемыми средствами производства.

Оптимальными признаются затраты труда (времени), обеспечивающие наиболее эффективное использование человеческого капитала на единицу работ.

Виды норм труда

- нормы времени,
- нормы выработки,
- нормы обслуживания.

Нормы времени

- **Индивидуальная норма времени** – это рабочее время, определенное для выполнения единицы работы (продукции) одним работником соответствующей квалификации и при данных технических условиях.
- **Коллективная комплексная норма времени** (на комплекс операций, укрупненная) – это рабочее время, установленное для выполнения единицы работы определенной группой работников (бригадой, звеном) с учетом ее квалификационной структуры и при данных технических условиях.

Нормы времени (нормы трудоемкости) измеряются, как правило, в человеко-минутах, человеко-часах.

Виды рабочего времени

1. **Подготовительно-заключительное время** – это время на подготовку к выполнению рабочего задания и на его окончание: получение и сдача инструмента и документации, ознакомление с чертежами, инструктаж.
2. **Оперативное время** – время, затрачиваемое на вспомогательные действия по изменению предмета труда и само его изменение. Включает:
 - 2.1. **Вспомогательное время** – это время, например, на установку заготовок, загрузку сырья, съем готовой продукции, изменение режима на станке.
 - 2.2. **Основное время** – это время собственно технологической операции.

Виды рабочего времени

- 3. Время обслуживания рабочего места** – это время на уход за оборудованием и поддержание рабочего места в порядке:
 - 3.1. Техническое - связано с выполнением конкретного рабочего задания;
 - 3.2. Организационное - уход за оборудованием в течение смены, независимо от особенностей задания.
- 4. Время регламентированных перерывов**, включающее время на технические перерывы и время на личные потребности и отдых.
- 5. Ко времени нерегламентированных перерывов** относится время простоев из-за нарушений существующей технологии и установленной организации производства.

Затраты времени на единицу продукции

$$T_{\text{шк}} = T_{\text{шт}} + \frac{T_{\text{пзп}}}{n} = T_{\text{пз}} + T_{\text{о}} + T_{\text{в}} + T_{\text{отд}} + T_{\text{рп}}$$

$T_{\text{шк}}$ – штучно-калькуляционное время – затраты времени на изготовление единицы продукции;

$T_{\text{пзп}}$ – подготовительно-заключительное время на партию продукции;

n – количество изделий в партии;

$T_{\text{пз}}$ – подготовительно-заключительное время на ед. продукции;

$T_{\text{о}}$ – основное время на единицу продукции;

$T_{\text{в}}$ – вспомогательное время на единицу продукции;

$T_{\text{отд}}$ – время на отдых и личные надобности на ед. продукции;

$T_{\text{рп}}$ – время регламентированных перерывов на ед. продукции.

Норма выработки

– это объем работы или количество единиц продукции, устанавливаемых для выполнения или изготовления в единицу времени одним работником (индивидуальная норма выработки) или определенной группой работников (коллективная норма выработки) соответствующей квалификации и при данных технических условиях.

Норма выработки измеряется обычно в натуральных единицах и является величиной обратно пропорциональной норме времени.

Вариант: **Нормированное задание** – это объем работы, предназначенный для выполнения работником или бригадой за данный промежуток времени, который может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в единицах трудовых затрат (например, в человеко-часах) или в денежном выражении.

Нормы обслуживания

- **Норма обслуживания** определяет количество станков, единиц производственной площади, других работников и рабочих мест, обслуживаемых в единицу времени одним работником (индивидуальная норма обслуживания) или группой работников (коллективная норма обслуживания) соответствующей квалификации и при данных технических условиях.
- **Норма управляемости** – это численность работников и административных подразделений, управление которыми в определенных организационно-технических условиях возлагается на одного руководителя при его соответствующей квалификации. Это норма труда по управлению работой определенного количества работников.

Тарифный разряд

– показатель степени сложности работы, выполняемой рабочим, уровня его квалификации.

При расчете тарифных ставок учитывается в тарифном коэффициенте.

Тарифный коэффициент 1-го разряда – 1.

Для следующих разрядов устанавливается с абсолютным и относительным возрастанием.

Расчет тарифных ставок

Формула тарифной ставки:

$$Ст = Ст_{мин} \bullet К_{т},$$

где

Ст – тарифная ставка для труда данного уровня сложности (разряда), руб./час;

Ст_{мин} – тарифная ставка первого разряда (минимальная тарифная ставка);

К_т – тарифный коэффициент.

Расчет сдельной расценки

Размер заработной платы за единицу работы определяется по формуле:

$$P = Ст \bullet Н ,$$

где

P – расценка этого изделия, данной операции, руб./шт.,

$Ст$ – тарифная ставка для труда данного уровня сложности, руб./час;

$Н$ – норма времени на производство данного изделия или операции, час/шт.

Расценка за объем работы

Величина заработной платы за весь объем данной работы:

$$З = Р \bullet N,$$

где

З – фонд заработной платы, руб.,

Р – расценка, руб./шт.,

N – количество единиц данного изделия или трудовых операций данного вида, шт.

Методы нормирования труда

1. Аналитические методы.

1.1. Аналитически-исследовательский метод –

предполагает определение затрат времени на выполнение элементов трудовой операции, а также на всю операцию путем ее исследования и анализа непосредственно на рабочем месте.

1.2. Аналитически-расчетный метод – определяет затраты времени на элементы трудовой операции и на всю операцию в целом путем расчетов на основе уже имеющихся нормативов времени и нормативов режимов работы оборудования, а также по формулам зависимости затрат времени от объема работ при данных организационно-технических условиях.

2. Суммарные (опытно-статистические) методы –

предполагают установление норм труда на всю трудовую операцию целиком без расчленения ее на элементы.

Методы расчета нормативов времени

1. **хронометраж** – вид наблюдения за выполнением работы с целью изучения и измерения продолжительности ее элементов, главным образом, регулярно повторяющихся;
2. **фотография рабочего дня** – вид наблюдения за трудом с целью выявления возможных потерь рабочего времени и их причин в течение рабочего дня или его части;
3. **фотохронометраж** – смешанное использование хронометража и фотографии рабочего дня;
4. **самофотография.**

Суммарные (опытно-статистические) методы

1. **опытный метод** - предусматривает установление норм на основе личного опыта нормировщиков;
2. **статистический метод нормирования труда** – предполагает установление норм труда по отчетным статистическим данным о затратах времени на такую же работу в предыдущих периодах;
3. **сравнительный метод установления норм труда** – предусматривает установление новых норм путем сравнения сложности объемов данной нормируемой работы (трудовой операции) с аналогичной, выполнявшейся ранее.

Внутрифирменная политика заработной платы

– это совокупность основополагающих принципов относительно установления ставок основной заработной платы, использования экономических методов стимулирования работников, применения доплат и надбавок к заработной плате за особые условия труда или высокие результаты, а также штрафов за нарушение трудовой и производственной дисциплины.

Условия оплаты труда фиксируются в коллективном договоре и могут быть изменены в трудовом договоре с отдельным работником.

Внутрифирменная политика заработной платы как подсистема кадровой политики

1. в отношении отбора и приема на работу персонала
 - стратегии найма высококвалифицированных работников;
 - стратегии найма неквалифицированной (или низкоквалифицированной) рабочей силы с последующим обучением.
2. в отношении формирования внутренних рынков труда:
 - при наличии внутренних рынков труда система поощрения увязывает размер вознаграждения со стажем работы на предприятии;
 - при действии на внешнем рынке труда оплата (и вознаграждение) устанавливаются за текущий результат.

Виды заработной платы

1. **Основная** - включает собственно заработную плату, начисляемую за фактически отработанное время или выполненную работу;
2. **Дополнительная** - включает различные регулярные и нерегулярные выплаты, которые работодатель должен осуществлять в соответствии с законодательством или коллективным договором (в том числе неденежные выплаты).

Формы оплаты труда

Повременная:

$$TW = T \bullet W,$$

где TW – заработная плата;

T – отработанное время;

W – тарифная ставка за единицу времени (час).

Сдельная:

$$TW = V \bullet P,$$

где TW – заработная плата;

V – выполненный объем работы;

P – сдельная расценка за работу.

Системы сдельной оплаты труда

1. **Прямая сдельная система оплаты** – зарплата начисляется по установленным расценкам за единицу качественно изготовленной продукции (выполненной работы). Расценка устанавливается на основе тарифной ставки и нормы времени ($P = Ст \cdot Н$)
2. **Сдельно-премиальная система** - сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется премия за количественные или качественные показатели работы.
3. **Сдельно-прогрессивная система** - оплата труда работника в пределах установленной исходной базы (нормы) производится на основе базовых расценок, а сверх установленной исходной базы – по повышенным сдельным расценкам.
4. **Косвенная сдельная система** используется для расчета заработной платы вспомогательных рабочих, обслуживающих основное производство. Уровень заработной платы вспомогательного работника ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им работников основного производства (например, составляя от него 50%).

Системы сдельной оплаты труда

5. **Аккордная сдельная система** – установление размера оплаты не за каждую производственную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ, взятый в целом.
6. **Комиссионная система** предусматривает зависимость заработной платы от стоимостной оценки объема результата деятельности (прибыли, оборота, дохода и т. п.), например, стоимости проданной продукции или заключенных сделок. Может применяться как сочетание гарантированного текущего минимума оплаты труда с выплатой вознаграждения в конце года.
7. **Двухставочная сдельная система** использует два варианта расценок: при высоком качестве работ и соблюдении нормативных сроков работы используется повышенная расценка, при низком качестве работ или срыве сроков – пониженная оценка.

Системы повременной оплаты труда

1. **Простая повременная система оплаты труда с почасовой оплатой** – заработок определяется исходя из ставки заработной платы за час работы и количества отработанного времени в часах.
2. **Оклад** – заработок определяется исходя из ставки заработной платы за месяц работы и доли отработанного времени в плановом фонде рабочего времени.
3. **Повременно-премиальная система** – кроме заработка по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время выплачивается премия за выполнение и перевыполнение определенных показателей в работе.
4. **Двухставочная повременная система** - повышенная тарифная ставка используется при высоком качестве или соблюдении нормативного объема работ; при низком качестве или срыве планового объема работа используется сниженная тарифная ставка.

Гибкие формы оплаты труда

- **Контрактная система** - с работником заключается индивидуальный контракт, где условия труда и заработная плата устанавливаются конкретно для него;
- **Остаточная** - заработная плата выплачивается путем деления фонда заработной платы между работниками в соответствии с их трудовым вкладом при том, что фонд заработной платы в данном случае представляет собой остаток доходов, оказавшихся в распоряжении предприятия после погашения всех видов расходов.

Реализация мотивационной функции зарплаты

1. **Основная ставка.**
2. **Доплаты** - устанавливаются за отклонение от нормальных условий труда; совмещение профессий; выполнение обязанностей временно отсутствующего работника; за обучение высококвалифицированными рабочими и специалистами новичков по типу «наставник – ученик». Размер доплат может быть не связан со ставкой основной заработной платы работника.
3. **Надбавки** могут быть связаны с работой в ночное время, в праздничные дни, сверхурочной работой, выполнением работ повышенной сложности. В отличие от доплат, обычно устанавливаются в процентах к ставке основной заработной платы работника.
4. **Премии** - вознаграждение за высокие результаты труда.

Установление заработной платы выше рыночной – метод мотивации

Выгоды работодателя

1. Более высокая заработная плата привлечет работников различного качества, в том числе и большее количество лучших работников. Поэтому у фирмы появится возможность отобрать из кандидатов наилучших.
2. Получение работником заработной платы выше рыночной снижает риск его добровольного увольнения.
3. Работник воспринимает заработную плату как оценку своих усилий, и если она кажется ему несправедливой, сокращает свои усилия. Выплата более высокой заработной платы воспринимается им как справедливая (тогда он не снизит свою производительность) или как незаслуженно высокая (будет работать лучше, чтобы не уволили).

Риски – снижение производительности; увольнение работников