

Мотивация труда  
Вознаграждение

(продолжение )

# Системы оплаты труда



# Тарифные сетки

	Группы сложности и ответственности труда (разряды)																	
Категории	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Персонала	<b>Тарифные коэффициенты</b>																	
	1,0	1,3	1,6 9	1,9 1	2,1 6	2,4 4	2,7 8	3,1 2	3,53	3,9 9	4,5 1	5,1	5,7 6	6,5 1	7,3 6	8,1 7	9,0 7	10, 07
абс.% возрастани е		0,3	0,3 9	0,2 2	0,2 5	0,2 8	0,3 4	0,3 4	0,41	0,4 6	0,5 2	0,5 9	0,6 6	0,7 5	0,8 5	0,8 1	0,9	1,0
отн.% возрастани е		30	30	13	13	13	13, 9	12, 2	13	13	13	13	13	13	13	11	11	11

**Структура тарифной сетки (по пост Правительства № 775 от 7.11.2001)**

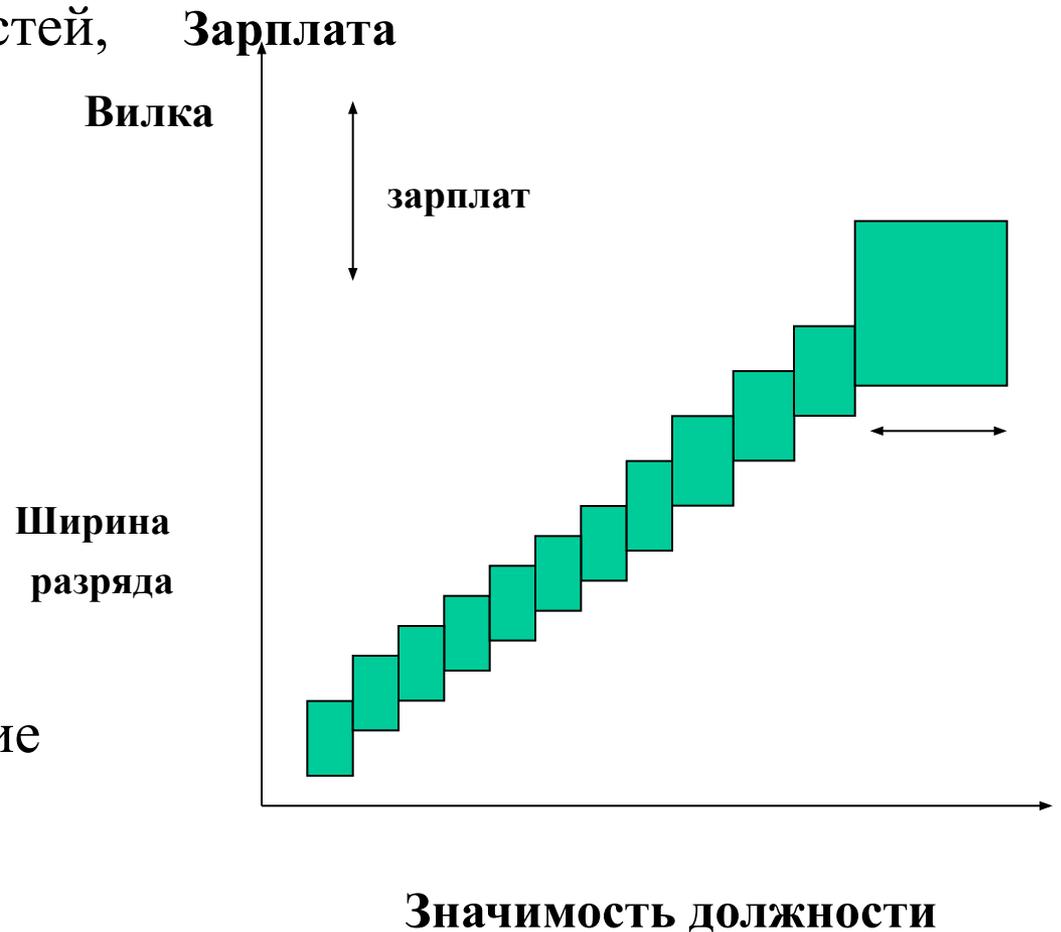
	Группы сложности и ответственности труда (разряды)																	
Категории	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Персонала	<b>Тарифные коэффициенты</b>																	
	1,0	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,9	4,2	4,5
абс.% возрастани е		0,11	0,12	0,13	0,15	0,16	0,17	0,18	0,20	0,22	0,24	0,21	0,23	0,24	0,26	0,28	0,3	0,3
отн.% возрастани е		11	10,8	10, 6	11	10,6	10,2	9,8	9,9	9,9	9,8	7,8	7,9	7,7	7,7	7,7	7,7	7,1

# Грейдинг

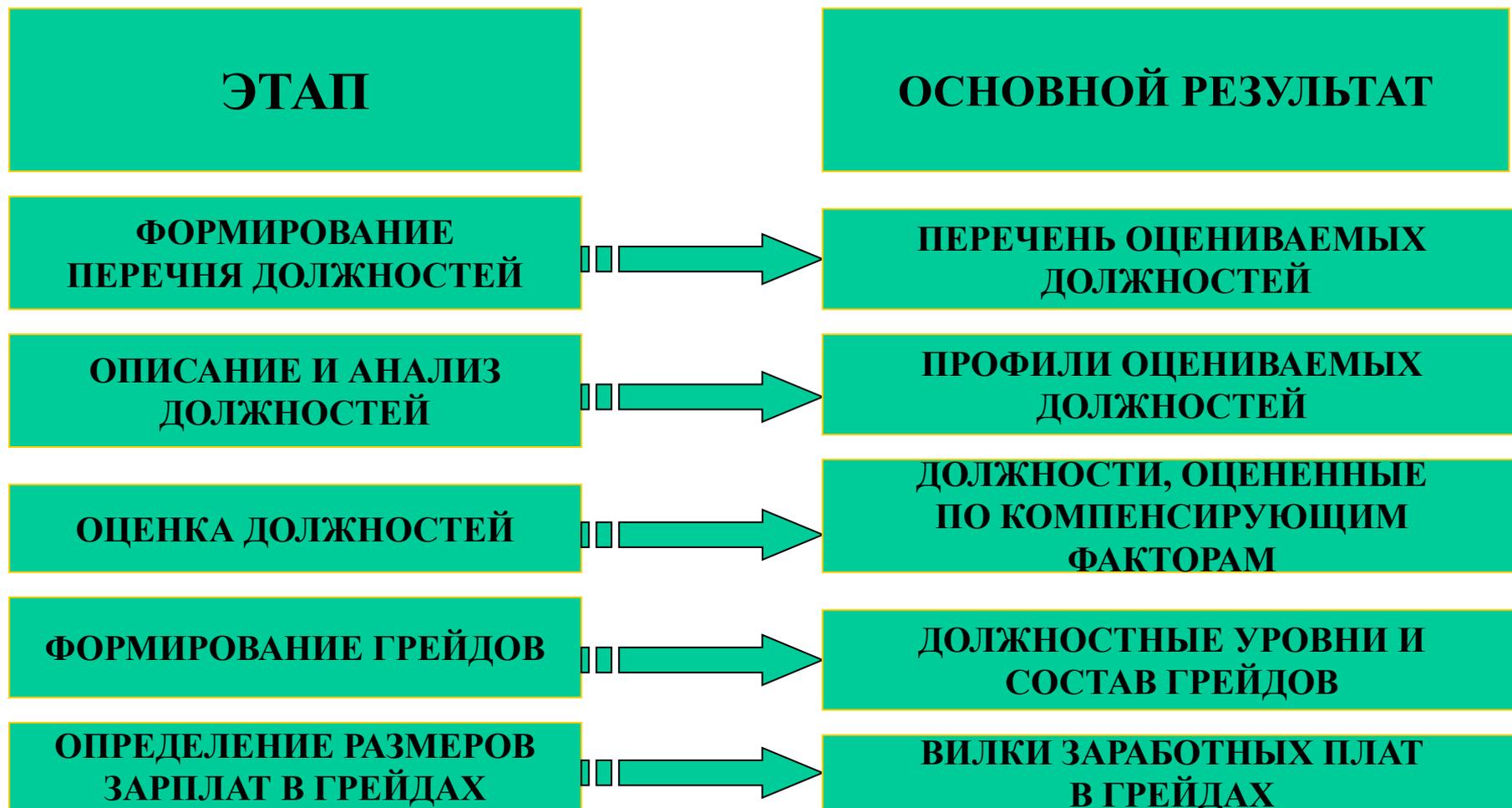
# ПОНЯТИЕ ГРЕЙДОВ

**Грейд** – это группа должностей, сходных для компании по сложности, значимости, и, соответственно, по размеру заработной платы.

**Грейдирование** – это иерархическое упорядочение совокупности грейдов.



# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ



Методика	Факторы	Метод оценки	Особенности
<b>Hay Group (метод Hay Guide Chart Profile)</b>	<b>1. Знания и умения</b> · Специальные · Ширина управления · Навыки общения <b>2. Решение вопросов</b> · Область мышления · Сложность вопросов <b>3. Ответственность</b> · Свобода действия · Влияние на конечные результаты · Диапазон	Количественный: балльно-факторный метод	Табличные руководства обладают как стандартизированными, так и ориентированными на клиента особенностями, в зависимости от характера и размера компании.
<b>Watson Wyatt (система Global Grading)</b>	<b>1. Опыт работы</b> <b>2. Бизнес-экспертиза</b> <b>3. Руководство</b> <b>4. Решение проблем</b> <b>5. Вид влияния</b> <b>6. Область влияния</b> <b>7. Личностные качества</b>	Качественный: метод категоризации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценивает бизнес компании в целом;</li> <li>Оценка высшей должности устанавливает предел в грейдах для всех других должностей;</li> <li>·</li> </ul>
<b>Mercer (система Mercer's International Position Evaluation (IPE)).</b>	<b>1. Степень влияния</b> <b>2. Инновационность</b> <b>3. Уровень необходимых знаний</b> <b>4. Уровень коммуникации</b> <b>5. Степень риска, связанный с работой</b>	Количественный: балльно-факторный метод	Компании оцениваются исходя из 2 критериев: <b>1. Тип организации:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Маркетинг; Продажи;</li> <li>· Маркетинг и продажи;</li> <li>· Маркетинг, продажи и производство;</li> <li>· Полный цикл производства продукта, включая исследования и разработки</li> </ul> <b>2. Чистый денежный доход.</b>

Бестарифная система

# Системы оплаты труда

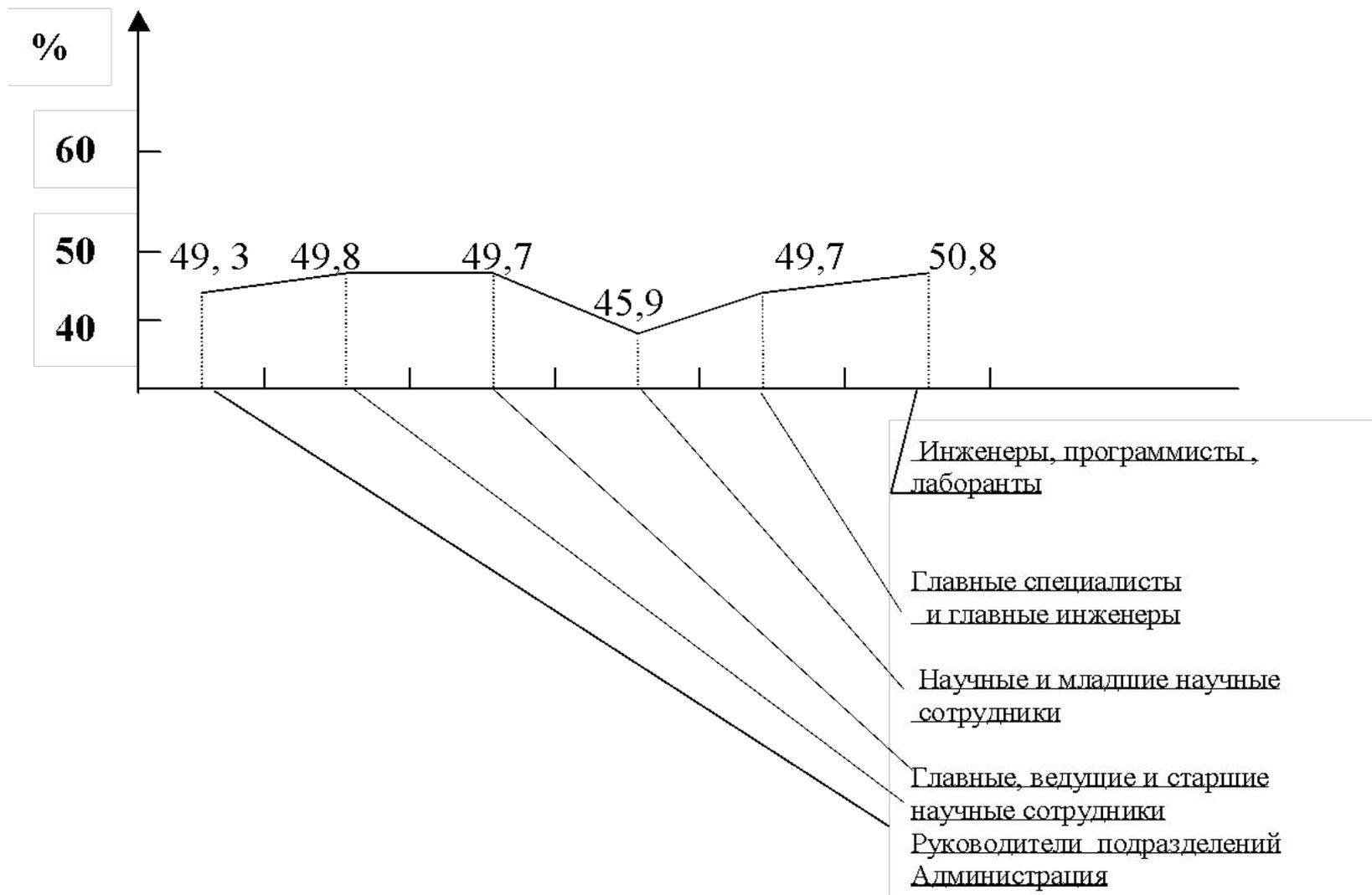


# Основные особенности интеллектуального труда:

- 1) предметом труда является информация (у рабочих - вещество или энергия) ;
- 2) труд содержит творческую компоненту, что определяет его разнообразие;
- 3) результат может не зависеть от сроков и способов его получения;
- 4) между затратами труда и полученным результатом может пройти достаточно большой промежуток времени, то есть имеет место "отложенный результат",
- 5) творческий труд невозможно нормировать (в частности, изобретательство).

•

## Реализация профессионального потенциала в зависимости от должностного статуса



# Бестарифная система

Методы оплаты труда в бестарифной системе

- 1) % от выручки
- 2) оплата за РМ (рабочее место)
- 3) оплата по функциям
- 4) «вилочная» система
- 5) оплата по «человеческому капиталу»  
(на базе трудового потенциала)

# Бестарифная система

$$ЗП_i = \frac{\Phi}{\sum_{i=1}^N B_i} B_i$$

ЗП<sub>і</sub> - заработная плата і-того работника

В<sub>і</sub> – количество баллов, набранных і-тым работником (К<sub>і</sub>)

N – количество работников, принимающих участие в создании Ф

# Бестарифная система

Методы оплаты труда в бестарифной системе

- 1) % от выручки
- 2) оплата за РМ (рабочее место)
- 3) оплата по функциям
- 4) «вилочная» система
- 5) оплата по «человеческому капиталу»  
(на базе трудового потенциала)

# Бестарифная система

$$ЗП_i = \frac{\Phi}{\sum_{i=1}^N B_i} B_i$$

ЗП<sub>і</sub> - заработная плата і-того работника

В<sub>і</sub> – количество баллов, набранных і-тым работником (К<sub>і</sub>)

N – количество работников, принимающих участие в создании Ф

Наименование основных функций	%	Балл	Параметры	%	Балл
Директор по маркетингу 1. Управление	15	150	1. Координация работы группы 2. Участие в составлении планов 3. Контроль за выполнением планов 4. Составление отчетов по работе групп	20 20 20 40	30 30 30 60
В общей массе	<b>15</b>	<b>150</b>		<b>100</b>	<b>150</b>
<b>2. Группа закупок</b>					
В общей массе	<b>25</b>	<b>250</b>			
1. Управление	20	50	1. Планирование работы группы 2. Подготовка претензий к поставщикам 3. Анализ работы группы	20 60 20	10 30 10
2. Снабжение	80	200	1. Поиск поставщиков 2. Запрашивание предложений 3. Выбор поставщика 4. Разработка процедуры выдачи заказа 5. Контроль за выполнением поставщиком обязательств	5 10 30 40 15	10 20 60 80 50
Итого по группе				<b>100</b>	<b>250</b>
<b>3. Группа сбыта</b>					
В общей массе	<b>30</b>	<b>300</b>			
1. Управление	20	60	1. Планирование работы группы 2. Анализ претензий потребителей 3. Анализ работы группы	20 60 20	12 36 12
2. Стимулирование сбыта	10	30	1. Определение методов распространения товаров 2. Определение принципов построения торгового аппарата	50 50	15 15
3. Сбыт	70	210	1. Обеспечение заказов 2. Контакты с потребителями 3. Контроль за выручкой	65 5 30	136,5 0,5 63
Итого по группе				<b>100</b>	<b>300</b>
<b>4. Группа рыночных исследований и разработок</b>					
В общей массе	<b>30</b>	<b>300</b>			
1. Управление	20	60	1. Планирование работы группы 2. Рыночные разработки 3. Разработка рекомендаций для других групп отдела маркетинга	20 20 60	12 12 36
2. Разработки	30	90	1. Изучение опыта других предприятий 2. Рыночные исследования 3. Разработка рекомендаций по внедрению новых видов товаров 4. Анализ конкурентоспособности товаров	10 30 15 45	9 13,5 27 40,5
3. Исследования	50	150	1. Анализ маркетинговой среды 2. Определение базовой цены	70 30	105 45

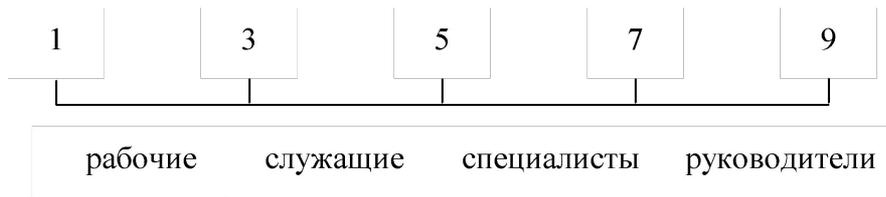
# Оплата труда на основе «виллок»

- "Вилка" определяет нижнюю и верхнюю границу в оплате труда данной квалификационной группы.

- $ЗП_i$  - размер заработной платы  $i$ -го работника;
- $n$  - общая численность работников;
- $K_i$  - соотношение (коэффициент), показывающий во сколько раз оплата труда данного  $i$ -го работника выше минимальной;
- $\sum K_i$  - арифметическая сумма значений  $K_i$  по всем работникам предприятия;
- $\Phi$  - объем средств, предназначенных на оплату труда

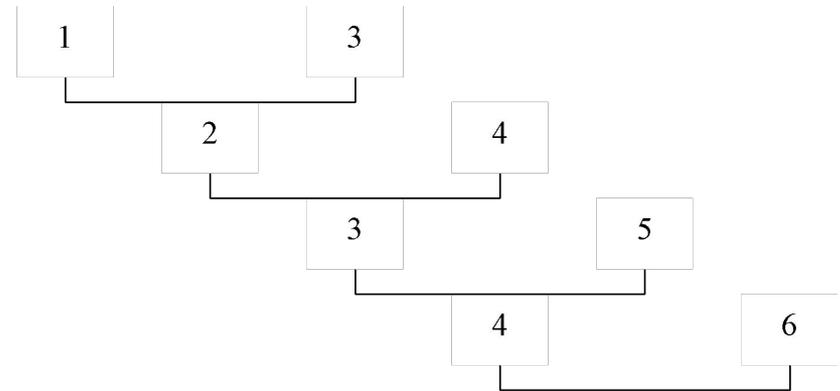
$$ЗП_i = \frac{\Phi}{\sum_{i=1}^n K_i} K_i$$

# Разработка шкал



Соотношение в оплате труда каждой категории 1 : 3  
Разрыв между крайними соотношениями 1 : 9

Соотношение в оплате труда каждой категории 1 : 3  
Разрыв между крайними соотношениями 1 : 6



Пример

ФОТ=1000 д.е.

Установленное соотношение в оплате труда 1:2:3

$$ЗП1 = 1/(1+2+3) \times 1000 = 167 \text{ д.е.}$$

$$ЗП2 = 2/(1+2+3) \times 1000 = 333 \text{ д.е.}$$

$$ЗП3 = 3/(1+2+3) \times 1000 = 500 \text{ д.е.}$$

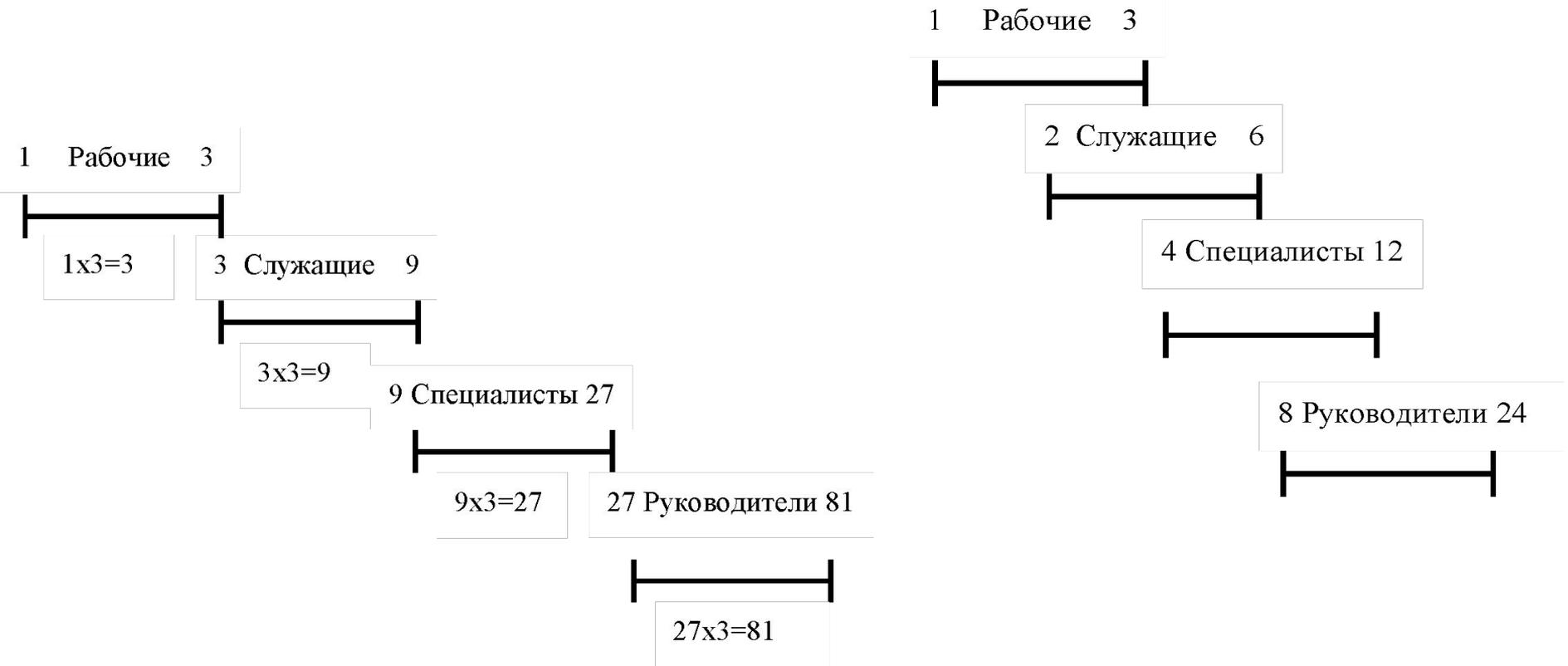
Установленное соотношение 1: 3: 8

$$ЗП1 = 1 \times 1000 / 12 = 83 \text{ д.е.}$$

$$ЗП2 = 3 \times 1000 / 12 = 250 \text{ д.е.}$$

$$ЗП3 = 8 \times 1000 / 12 = 667 \text{ д.е.}$$

# Варианты дифференциации



## Варианты дифференциации



# Диапазон "вилкок" соотношений в оплате труда разного качества

<b>Квалификационные группы работников</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>111</b>	<b>1V</b>	<b>V</b>	<b>V1</b>	<b>V11</b>	<b>V111</b>
<b>"Вилки" соотношений в оплате труда разного качества по сравнению с минимальной</b>	0.6 - 1.4	1.0 - 1.8	1.4 - 2.4	1.9 - 3.1	2.5 - 3.9	3.2 - 4.8	4.0 - 5.0	4.5 - 5.5	5.0 - 6.0
<b>Основные категории работающих</b>									
Рабочие	x	x	x	x					
Техники и служащие		x	x						
Специалисты			x	x	x				
Руководители				x	x	x			
Директор, гл. инженер дам. директора							x	x	x

# Диапазон "вилок" и средние значения диапазона "вилок" соотношений в оплате труда разного качества

Квалификационные группы работников	0	1	11	111	1V	V	V1	V11	V111
"Вилки" соотношений в оплате труда разного качества по сравнению с минимальной	0.6 - 1.4	1.0- 1.8	1.4- 2.4	1.9- 3.1	2.5- 3.9	3.2-4. 8	4.0- 5.0	4.5-5. 5	5.0-6.0
Диапазон "вилок" (%)	133	80	70	63	56	50	25	22	20
Средние значения диапазона "вилок"	1,0	1,4	1,9	2,5	3,2	4,0	4,5	5,0	5,5

Категория работника	Диапазон "вилки" соотношений и его ср.зн.	Критерии, показатели и условия определения Кі в диапазоне его "вилки"		Кто может оценивать
		увеличивающие ср.зн. Кі (+) и мера увеличения	уменьшающие ср.зн. Кі (--) и мера уменьшения	
Директор	<u>5.0 - 6.0</u> 5,5	<p>1.Выполнение (перевыполнение) договорных обязательств, заданий, программ за месяц (+0,1)</p> <p>2.Обеспечение стабильного фин. положения фирмы (+0,1)</p> <p>3.Стаж работы в данной должности: не менее 2 лет (+0,1) не менее 5 лет (+0,2)</p> <p>4.Инициатива, предприимчивость, инновации (+0,1)</p>	<p>1.Невыполнение договорных обязательств, программ за месяц (-0,2)</p> <p>2.ЧП на предприятии: забастовки, аварии и т.д. (-0,2)</p> <p>3.Нарушение трудовой дисциплины (-0,1)</p>	Руководство предприятия
Гл.экономист	<u>3.2 - 4.8</u> 4,0	<p>1.Выполнение (перевыполнение) договорных обязательств, заданий, программ за месяц (+0,2)</p> <p>2.Перспективные идеи, инновации (+0,2)</p> <p>3.Творческий подход к выполнению обязанностей (+0,1)</p> <p>4.Стаж работы в данной должности: не менее 2 лет (+0,1) не менее 5 лет (+0,2)</p> <p>5.Своевременный анализ и обобщение результатов работы фирмы, оперативность вскрытия резервов для роста эффективности производства (+0,1)</p>	<p>1.Невыполнение договорных обязательств, программ за месяц (-0,4)</p> <p>2.Нарушение трудовой дисциплины (-0,4)</p>	Директор
Водитель микроавтобуса	<u>0.6 - 1.4</u> 1,0	<p>1.Четкое соблюдение установленного графика рейсов (+0,1)</p> <p>2.Культура в работе (+0,1)</p> <p>3.Стаж работы по данной профессии: не менее 2 лет (+0,1) не менее 4 лет (+0,2)</p>	<p>1.Срывы установленного графика рейсов по вине водителя (-0,2)</p> <p>2.Перерасход бензина (-0,1)</p> <p>3.Нарушение трудовой дисциплины (-0,1)</p>	Начальник транспортной службы

## Пример расчета значения $K_i$ и размера ЗП для водителя микроавтобуса

- Водитель в мае: четко выполнял график перевозки работников (+0,1)  
соблюдал культуру труда (+0,1)
- его стаж работы по данной профессии 3 года (+0,1)
- С учетом отмеченного среднее значение установленного соотношения в оплате труда (0,6 1,4), равное 1,0 возрастет:  $1,0+0,1+0,1+0,1=1,3$
- Однако, за тот же месяц водитель допустил перерасход бензина (-0,1)
- Окончательная величина  $K_i$  будет  $1,3 - 0,1 = 1,2$

- Месячный заработок водителя:

$$ЗП_i = \frac{\Phi}{\sum_{i=1}^n K_i} K_i = \frac{102583}{397,3} 1,2 = 309,8 \text{ д.е.}$$

## Пример по разработке гибкой бестарифной системы оплаты труда:

$$ЗП_i = f(\text{квалиф. уровень, КТУ, отработанное время})$$

Квалификационный уровень определяется делением среднемесячного заработка-работника в базовом году на сложившийся на предприятии минимальный уровень оплаты. (Например, квалиф. уровень = 260д.е./130д.е.=2)

Все работники сведены в 10 квалификационных групп, для каждой из которых установлен один и тот же квалификационный уровень:

<b>Категория персонала</b>	<b>Квалификационный уровень</b>
1. Директор	4,5
2. Главный инженер	4,0
3. Заместители директора	3,6
4. Руководители ведущих подразделений	3,25
5. Ведущие специалисты	2,65
6. Специалисты и рабочие высшей квалификации	2,5
7. Специалисты II категории и высококвалифицированные рабочие	2,1
8. Специалисты III категории и квалифицированные рабочие	1,7
9. Специалисты и рабочие	1,3
10. Неквалифицированные рабочие	1,0

## Продолжение примера

<b>Повышение дневного КТУ</b>	<b>Снижение дневного КТУ</b>
<p>1. За перевыполнение дневного производственного задания КТУ увеличивается пропорционально величине выполнения</p> <p>2. За экономию сырья и материалов (+ 0,2)</p> <p>3. За руководство бригадой (+ 0,5)</p> <p>4. За совмещение профессий (+ 0,1)</p> <p>5. За наладку и обслуживание оборудования (+ 0,02)</p> <p>6. За выполнение особо важного задания (разовый особо сложный и ответственный заказ, выполненный в короткие сроки и с высокими качествами) (+ 0,2)</p>	<p>1. За невыполнение дневного производственного задания КТУ уменьшается пропорционально величине невыполнения</p> <p>2. За невыполнение указаний звеньевского, мастера, бригадира, начальника цеха (- 0,4)</p> <p>3. За брак в работе (- 0,2)</p> <p>4. За несоблюдение ТБ (- 0,1)</p> <p>5. За нарушение правил эксплуатации и содержания оборудования (- 0,5)</p> <p>6. За поломку или потерю рабочего инструмента и инвентаря (- 0,2)</p>

# Оплата труда на базе трудового потенциала (по человеческому капиталу)

$$ЗП_i = \frac{\Phi}{\sum_{i=1}^n K_i} K_i$$

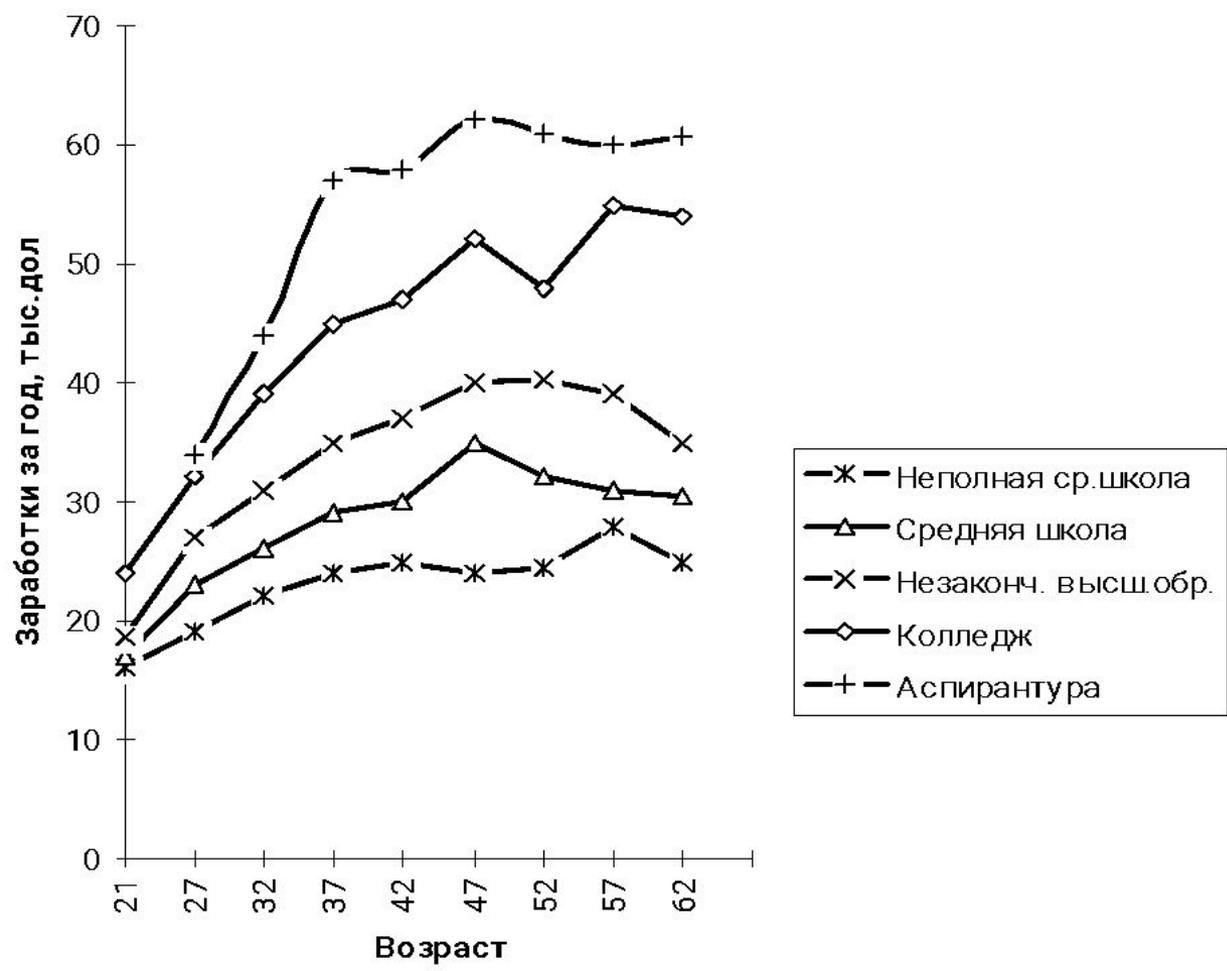
где

$\Phi$  – сумма к распределению (фонд оплаты труда организации или его часть, премиальный фонд и т.д.)

$K_i$  - индивидуальная сумма баллов  $i$ -того работника,  $i = 1, 2, \dots, n$

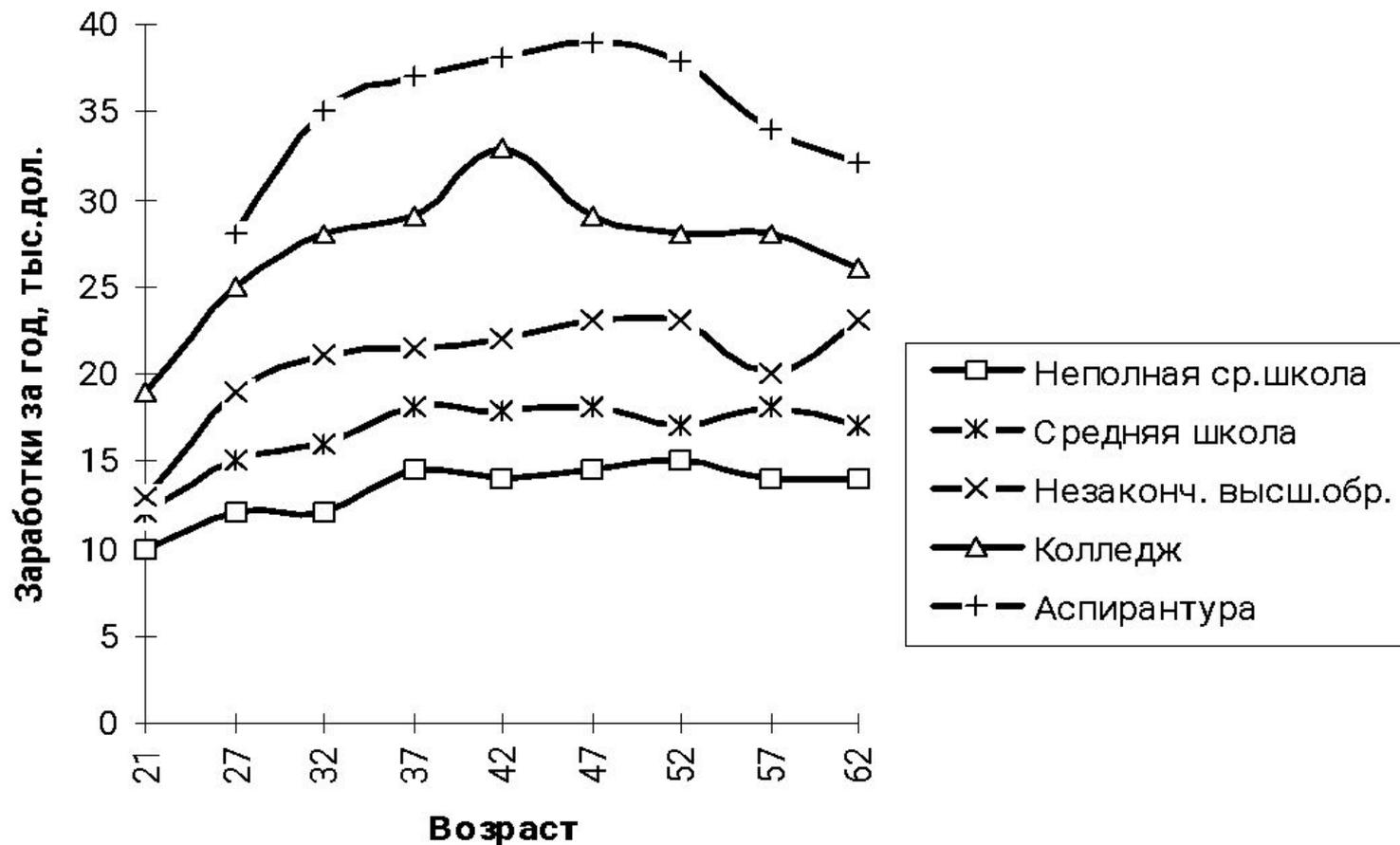
$n$  - общая численность персонала организации.

### Денежные заработки (средние) работников-мужчин, работающих в течение всего года в режиме полного рабочего времени, 1990, США



# Динамика доходов работающих женщин США

Денежные заработки (средние) работников-женщин, занятых в течение всего года в режиме полного рабочего времени, 1990г., США

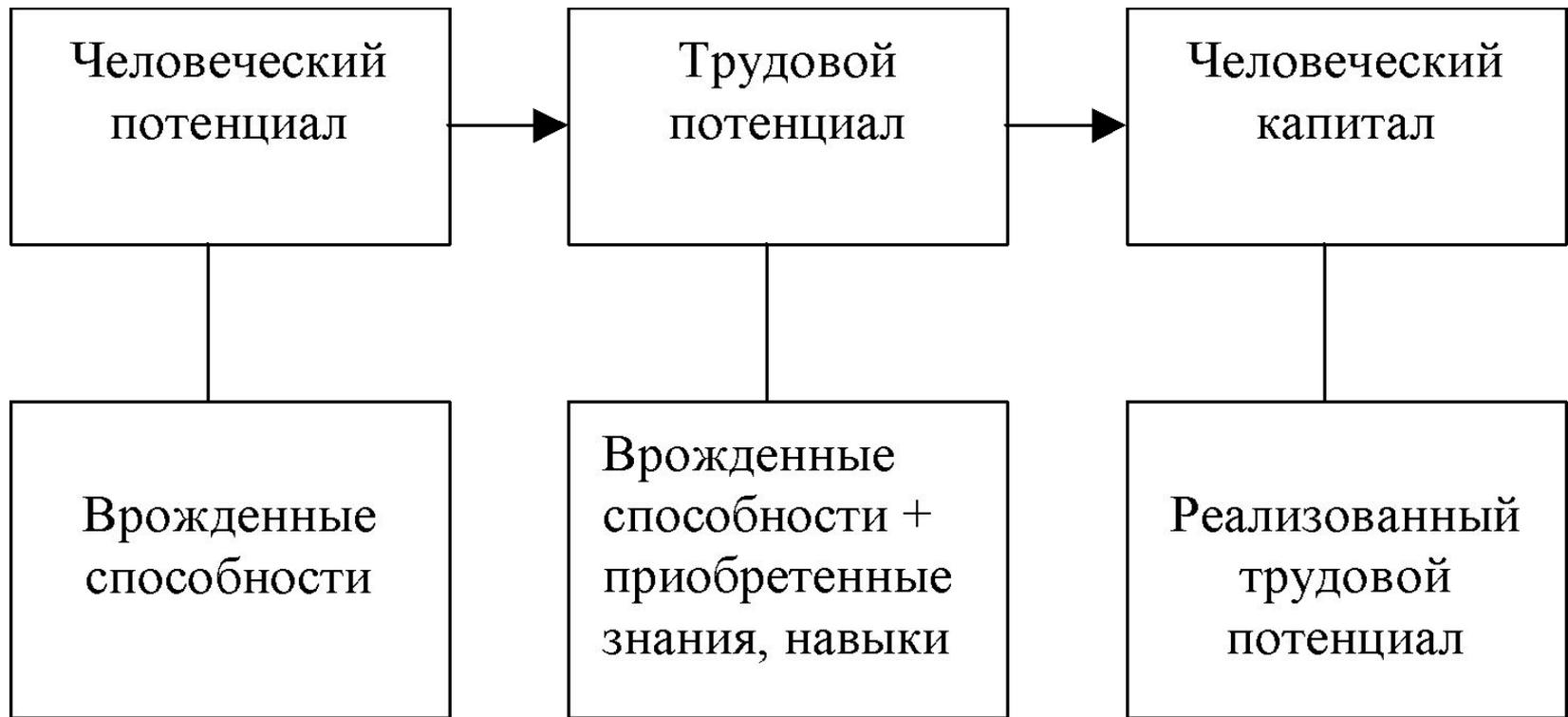


# Человеческий капитал

## Национальное богатство

- Человеческий капитал – совокупность способностей, знаний, навыков, целесообразное применение которой способствует росту национального богатства.
- Национальное богатство – совокупность всех видов ресурсов (природных, финансовых, информационных, интеллектуальных, духовных и т.д.)

# Трудовой потенциал



## Классификация кадрового состава по роли в достижении перспективных целей

Класс	КРИТЕРИЙ	ВИД ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ	Кол-во уровней
5	Работники определяющие цели развития предприятия	Стратегические решения	
4	Работники разрабатывающие средства достижения целей	Стратегические и тактические решения	
3	Работники организующие процесс создания средств достижения целей	Тактические и оперативные Решения	
2	Работники непосредственно создающие средства достижения целей	Оперативные решения	
1	Работники обслуживающие процесс создания средств достижения целей	Оперативные решения	

# Аттестационная таблица

N	Yi	Вес. Коэф Ri, %	Max Кол-во балл	Признаки	Вес. Коэф. ri, %	Max кол-во баллов	УРОВНИ																			
							1	1 а	2	2 а	3	3 а	4	4 а	5	5 а	6	6 а	7	8	9	10				
1	Профессионализм	20	200	Образование	30	60	0	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60				
				Опыт	30	60	0	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60				
				Сложность реш. задач	25	50	0	10	10	10	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	50	
				Доп.знания	10	20	0	1	2	3	4	5	6	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	
				Доп опыт	5	10	0	1	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	6	7	8	9	10			
					100	200	0	20	30	40	50	60	70	80	90	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	200
2	Интеллект	20	200	Тип1	40	80	2	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	80				
				Тип 2	60	120	3	15	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	120	
					100	200	5	20	30	40	50	60	70	80	90	100	100	100	100	100	100	100	100	100	200	
3	Творч. сп.	15	150	100	150	0	7	10	15	20	25	30	35	40	45	50	60	80	100	100	100	150				
4	Активность	30	300	Работоспособн	50	150	3	6	1	1	2	1	3	4	5	6	7	8	9	1	1	15				
				Прин. ответств.	50	150	2	6	05	11	21	34	45	67	89	00	00	00	00	00	00	00	00	00	150	
					100	300	5	12	20	30	40	50	70	80	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	300	
5	Организов.	10	100	100	100	5	7	10	15	20	25	30	35	40	45	50	60	70	80	100						
6	Нравственн.	5	50	100	50	0	1	3	5	7	9	11	13	15	17	20	23	26	30	40	50					
	ВСЕГО	100	1000			1000	15	67	100	140	180	220	260	300	340	380	420	460	500	540	580	1000				



Таблица оценки результативности персонала

Критерии	Вес	Характеристики критериев	Уровни										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Количество работы	3.0	Количественные показатели (объем достигнутых результатов и т.д.)	3	6	9	12	15	<b>18</b>	21	24	27	30	33
2.Качество работы	3.0	Отсутствие ошибок, частота и объем рекламаций, соблюдение предписаний, норм, правил	3	6	9	12	15	<b>18</b>	21	24	27	30	33
3.Тщательность исполнения работы	1.0	Обращение со средствами производства (инструмент, оборудование) и материальными ценностями, исп-е сырья, энергии, материалов. Соблюдение норм и правил техн. и эконом. Безопасности	1	2	3	4	5	<b>6</b>	7	8	9	10	11
4.Руководство	3.0	Постановка целей, делегирование задач, контролирование, оценка, переговоры	3	6	9	12	15	<b>18</b>	21	24	27	30	33
		Σ	10	20	30	40	50	<b>60</b>	70	80	90	100	110

Характеристики уровней:

- |   |   |
|---|---|
| 1,2 – требования не выполнены                     | 7 - тр. вып. в полном объеме, а иногда и в большем  |
| 3 – тр.вып. редко или не вполне точно             | 8 - тр. выполняются в большем объеме  |
| 4 – тр. выполняются часто                         | 9 - тр. часто вып. в большем объеме   |
| 5 - тр. выполняются почти всегда                  | 10 – тр. постоянно вып. в большем объеме  |
| <u>6 – требования выполняются в полном объеме</u> | 11 – тр. вып. в таком большом объеме, на который способна лишь незначительная часть сотрудников |

Уровень результативности = \_\_\_\_\_

Сумма весовых коэффициентов

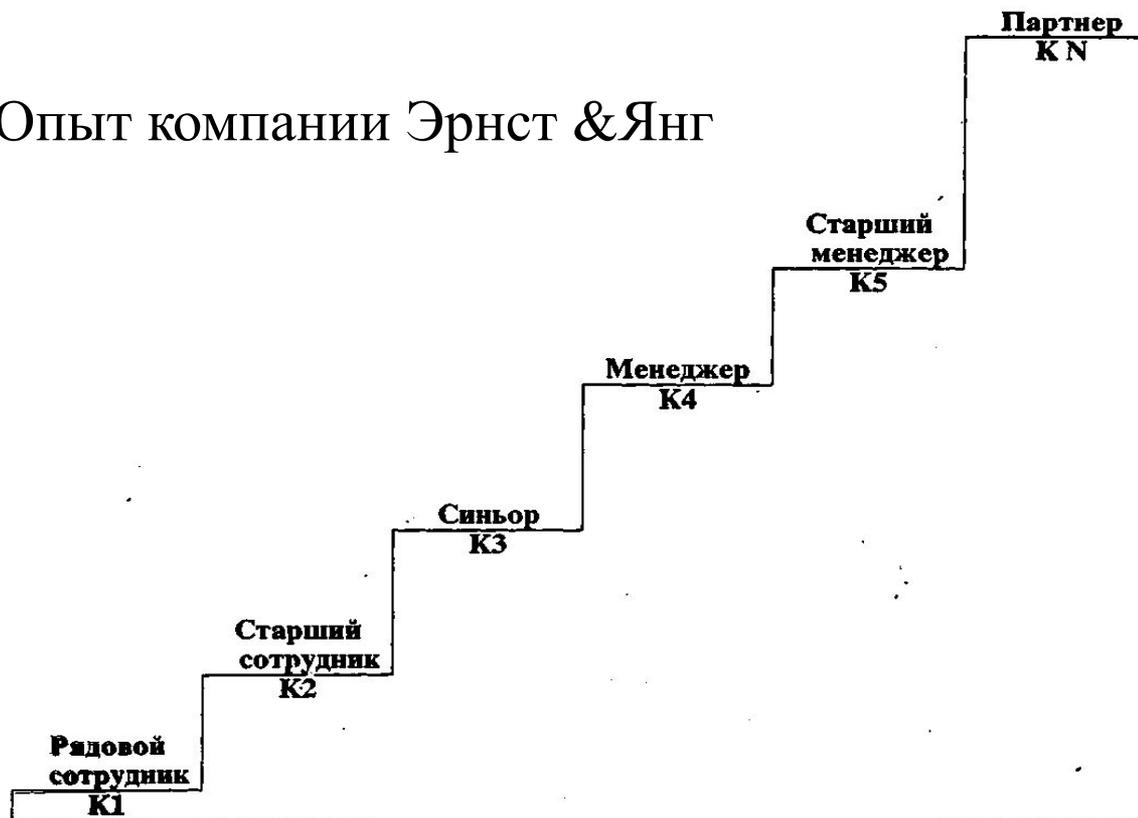
Диапазоны шкал рабочей силы - «вилки» соотношений в балльной оценке трудового потенциала и уровней результативности

Категории персонала	1	2	3	4	5
«Вилки» соотношений	20 - 212	213 - 440	441 - 520	521 - 840	841 - 1000
Средние зн. диапазона	116	326,5	480,5	680,5	920,5
Соотношение ср. значений	1	2,8	4,14	5,86	7,93
Уровни результативности	Ротация, обучение, увольнение				
10 баллов - 0,16					
20 - 0,33					
30 - 0,50					
40 - 0,66					
50 - 0,83					
<b>60 - 1,00</b>	<b>116</b>	<b>326,5</b>	<b>480,5</b>	<b>680,5</b>	<b>920,5</b>
70 - 1,16	Повышение квалификационного разряда Ротация				
80 - 1,33					
90 - 1,50					
100 - 1,66					
110 - 1,83					

# Определить:

- К какой системе принадлежит система оплаты труда, принятая в компании Эрнст & Янг?

# Опыт компании Эрнст & Янг



У Р О В Н И	1	2	3	.....	N	Партнеры делят прибыль и убытки фирмы на мировом уровне в соответствии с партнерским договором
	ступень K1	ступень K2	ступень K3		ступень	
	1	1,5	2,5			

# Анализ эффективности инвестиций в обучение персонала

