

*ОПЛАТА*

*ТРУДА*



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





# Виды оплаты труда:

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

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

## Рыночные факторы:

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



## Нерыночные факторы:

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

# ФУНКЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА:

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



# ВОСПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФУНКЦИЯ:

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

# Регулирующая функция

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



# СТИМУЛИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ:

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

## ПРИНЦИПЫ ОПЛАТЫ ТРУДА:

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

# ПРИНЦИПЫ ОПЛАТЫ ТРУДА:

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

# Условия при введении повременной оплаты труда:

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

# ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

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

# ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

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

# ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

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

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

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



# Сдельная оплата труда

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



# Системы оплаты труда

## ПРЯМАЯ СДЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА:

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

## СДЕЛЬНО-ПРЕМИАЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА:

*Оплачивается по прямым сдельным расценкам, а сверх ее в повышенном размере, т.е. предусматривается премирование за перевыполненную норму выработки и конкретные показатели производственной деятельности.*

# Системы оплаты труда

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

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

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

# Повременная оплата труда

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



## Использование повременной формы оплаты требует соблюдения ряда условий:

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

# Системы повременной оплаты труда

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

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

- Система оплаты труда должна соответствовать типу Компании

### В формализованной компании:

построение системы  
«регулярного менеджмента»

Инструментализм:

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

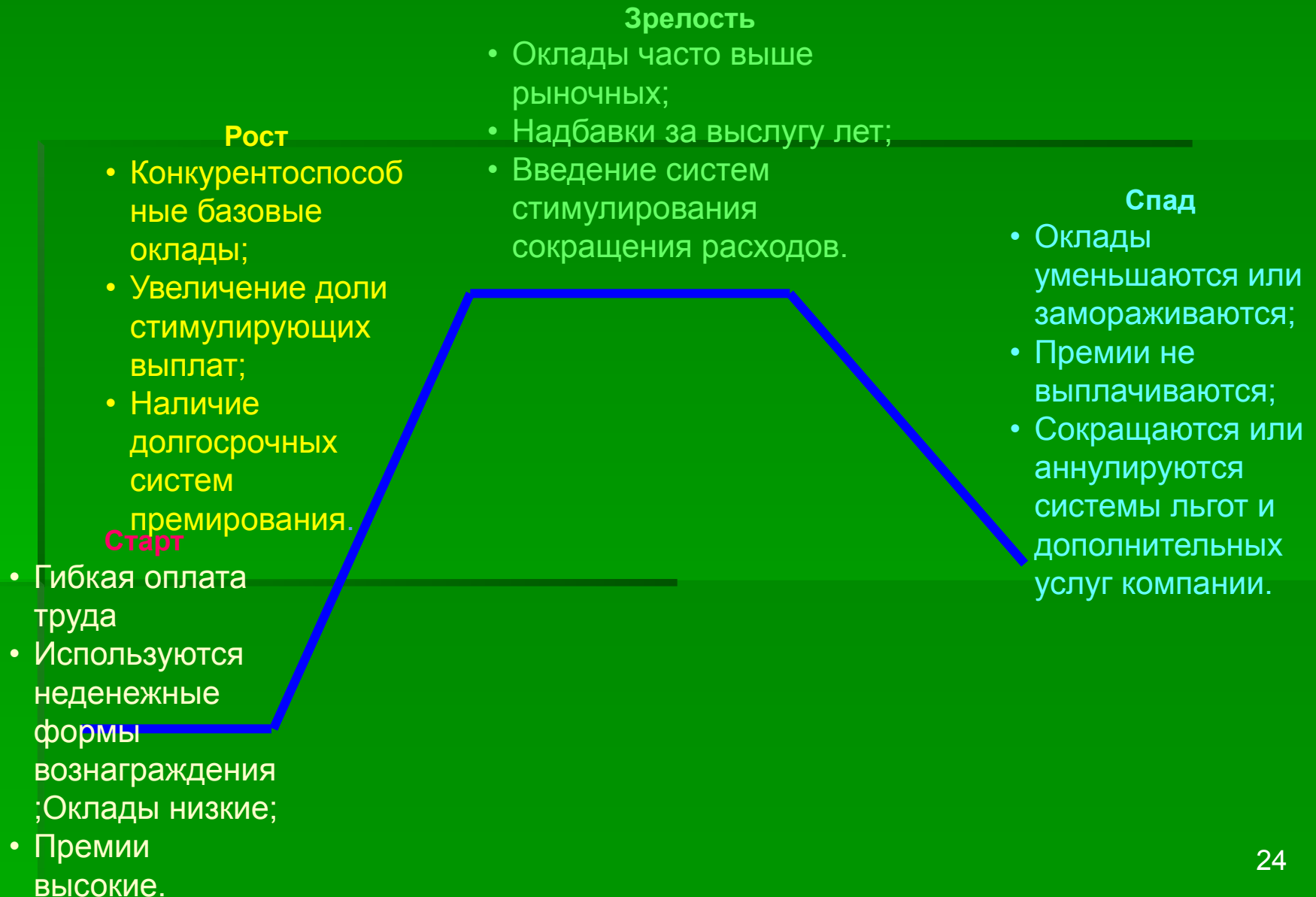
### В предпринимательской компании:

«Инновационный менеджмент»

Гибкость во всем:

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

# Материальное стимулирование и цикл развития организации





## Цель работы по оптимизации системы материального стимулирования

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

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

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

## Подход к построению системы Постоянных (базовых) выплат:



### Структура постоянных выплат



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

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

## Ежемесячная (ежеквартальная) премия по результатам работы

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



## Группы критериев начисления и выплат переменной части (многофакторность)

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

## Премия за выдающиеся достижения



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



## Методы оценки работ

⇒ Оценка рабочих мест – определение ценности каждой работы

⇒ в ее отношении к другим работам в организации.

### Аналитические методы

Компонентный  
метод

Балльно-факторный  
метод

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

### Неаналитические методы

Метод  
ранжирования

Метод парных  
сравнений

Метод  
классификации

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

## Примеры факторов оценки должностей

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

### **Факторы HayGroup**

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

### **Факторы Rayter Inc.**

- Мастерство и знания
- Усилия
- Ответственность

### **Факторы CIPD**

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

### **Факторы российской консалтинговой компании**

- Навыки
- Ответственность
- Руководство
- Условия работы

## Пример описания фактора «Навыки»

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

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

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

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

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



## Построение структуры окладов



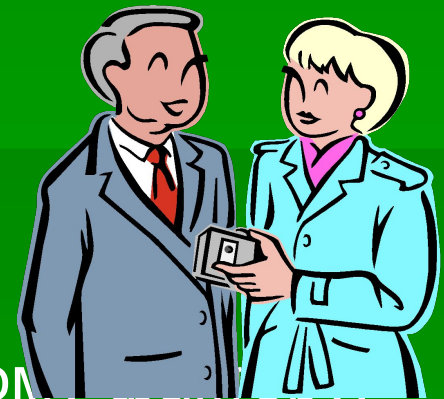
- **Определение количества грейдов.**
- **Определить перекрытие вилок. Перекрытие считается правильным, когда максимум одной вилки находится на уровне средней точки вилки следующей ступени в карьерной лестнице.**
- **Определить спрэд вилки. Могут быть неодинаковыми для разных грейдов. Большие спрэды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

# Последовательность работ по построению системы грейдов и окладов



## Измерение ценности позиций (должностей)

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



# Пример взвешенной оценки факторов



## Пример оценки должности: Руководитель отдела поставок

Фактор	Уровень					Удельный вес	Балльное значение	
	1	2	3	4	5			
Уровень принимаемых решений				4		16,88	67,50	
Самостоятельность решений		2				9,38	18,75	
Финансовая и имущественная ответственность			3			17,50	52,50	
Ответственность за жизнь и здоровье других сотрудников		2				10,63	21,25	
Разнообразие задач		2				10,63	21,25	
Уровень образования			3			8,13	24,38	
Опыт			3			13,75	41,25	
Интенсивность взаимодействий					5	13,13	65,63	
<b>ИТОГО</b>							<b>312,50</b>	<sup>37</sup>

# Измерение удовлетворенности потребителя

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

## Пример: Критерии оценки деятельности Коммерческого директора

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



## Пример: Расчет премиальных выплат для Коммерческого директора

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





## Порядок внедрения новой системы стимулирования

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

