

Тема 6. Вознаграждение за труд¹⁶.

Цели:

- Определить основные функции заработной платы и принципы политики оплаты труда
- Рассмотреть эволюцию и этапы развития систем мотивации
- Исследовать основные элементы организации оплаты труда и алгоритмы формирования систем компенсаций
- Ознакомиться с обзорами заработных плат

Функции системы вознаграждения реализуются через организацию заработной платы.

Воспроизводственная (удовлетворение сложившегося в обществе уровня физических и духовных потребностей работника и членов его семьи;

Стимулирующая (тесная связь с результатами труда каждого работника и основными задачами работодателя).

Селективная (привлечение и закрепление в организации ценных сотрудников).

Принципы построения политики вознаграждения:

- Прозрачность;
- Рыночная ориентированность;
- Соответствие требованиям законодательства;
- Связь с результатами труда и заданными образцами трудового поведения;
- Гибкость и индивидуализация;
- Административная эффективность и простота;
- Обоснованность затрат на персонал;
- Динамичность;
- Справедливость.

Основные элементы организации оплаты труда

Установление условий (норм) оплаты труда. **Условия оплаты труда** на предприятии предусматривают прежде всего оплату за труд в пределах установленных трудовых обязанностей, то есть оплату за норму труда.

На большинстве предприятий устанавливается также оплата за работу сверх нормы труда: доплата за совмещение профессий, за высокое качество работы, за экономию различных видов ресурсов и т. п.

¹⁶ При подготовке этого материала были использованы: Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала. М., ИНФРА-М, 2009.

Минимальная тарифная ставка (часовая, дневная, месячная),
Дифференциация ставок (окладов) по сложности труда (квалификация работников),
Дифференциация ставок (окладов) по месту работников в производственном процессе,
Дифференциация оплаты по тяжести и интенсивности труда.

Установление норм трудовых затрат (трудовых обязанностей работника). Оплата труда производится пропорционально нормируемому объему работ. Работник не имеет права рассчитывать на полную оплату в случае невыполнения им нормируемого объема работ. Работа сверх нормируемого объема допускается по взаимному согласию работника и работодателя и оплачивается по установленным для этих случаев условиям оплаты. На каждом предприятии целесообразно иметь описание всех видов работ с соответствующими затратами труда на их выполнение (нормативную базу трудовых затрат).

Работодатель обязан установить каждому работнику **нормируемый объем работ**, исходя из:

- установленной законодательством продолжительности рабочего дня,
- нормальной интенсивности труда,
- средней для данного вида работ производительности труда.

Определение **системы оплаты труда**, то есть способа учета при оплате индивидуальных и коллективных результатов труда. Как элемент организации заработной платы **системы оплаты труда** обеспечивают связь между результатами труда работника (индивидуальными, коллективными), нормами труда и нормами оплаты.

Классификация систем оплаты труда.

По способу измерения количества труда:

- **сдельные** (количество труда измеряется количеством изготавливаемой работником продукции или произведенной работы),
- **повременные** (количество труда измеряется количеством отработанного работником времени),
- **аккордные** (количество труда измеряется определенным объемом работ).

По формам выражения и оценки результатов труда:

- **коллективные** (базирующиеся на оценке коллективного труда),
- **индивидуальные** (базирующиеся на оценке результатов каждого отдельного работника).

По количеству показателей, принимаемых во внимание при оценке трудового вклада работников:

- **однофакторные**, или простые (простая сдельная, простая повременная),
- **многофакторные, или премиальные**

По характеру воздействия работника на результат труда: прямые и косвенные.

Условия, предусматривающие целесообразность применения сдельной оплаты труда:

- наличие **количественных показателей выработки или работы**, правильно отражающих затраты труда работника,
- наличие у работников **реальной возможности увеличивать выработку** или объем работ против установленной нормы в реальных технических и организационных условиях производства,
- необходимость стимулировать рост выработки продукции, увеличивать объем работ или сокращать численность работников за счет **интенсификации труда рабочих, возможность или экономическая целесообразность** разработки норм труда и учета выработки работников,
- **отсутствие отрицательного влияния** сдельной оплаты на уровень качества продукции (работы), степень соблюдения технологических режимов и требований техники безопасности, рациональность расходования сырья, материалов и энергии.

При отсутствии таких условий целесообразно применять повременную форму оплаты труда. Важным условием ее применения является разработка *нормативов возможных движений*.

Основные **типы организации** заработной платы (тарифная и бестарифная оплата труда). В ходе реформирования экономики в РФ сложились два типа организации заработной платы на предприятиях:

- Организация оплаты труда на основе **внутрифирменной тарифной системы** (установление на предприятии как минимум фиксированных норм оплаты труда в пределах нормы труда и тесно с ней связанных норм оплаты за работу сверх нормы труда),
- **“Бестарифный” вариант** организации заработной платы (оплата по конечным результатам работы).

Организация оплаты труда на основе внутрифирменной тарифной системы имеет две разновидности:

- На основе отдельных условий тарифной оплаты для рабочих, с одной стороны (6-8 разрядная тарифная сетка с совокупностью тарифных ставок), и специалистов, руководителей, служащих, с другой (схемы должностных окладов, позволяющие дифференцировать оклад в зависимости от должности, сложности работы в пределах должности, индивидуальных различий в квалификации и т. д.).

- На основе единой тарифной сетки (Правительством РФ с декабря 1992 года для работников учреждений и организаций бюджетных отраслей введена единая 18-разрядная тарифная сетка (ЕТС)).

Для соизмерения работ по сложности в РФ применяются:

- тарифно-квалификационные справочники работ (профессий) рабочих (по каждому разряду работ содержится характеристика работы, требования к знаниям рабочего, требования к его умению работать, а также в необходимых случаях примеры работ);
- тарифно-квалификационные справочники должностей служащих (содержатся описание должностных обязанностей работника, требования к знаниям и требования к квалификации по разрядам оплаты).

“Бестарифный” вариант организации заработной платы имеет следующие основные черты:

- тесная связь уровня оплаты труда работника с фондом заработной платы, начисляемым по коллективным результатам работы,
- присвоение каждому работнику относительно постоянных коэффициентов, комплексно характеризующих его квалификационный уровень и определяющих в основном его трудовой вклад в общие результаты труда по данным о предыдущей трудовой деятельности работника или работников, относимых к этому квалификационному уровню,
- определение коэффициентов трудового участия каждого работника в текущих результатах деятельности, дополняющих оценку его квалификационного уровня.

Формула расчета заработной платы может быть представлена в следующем виде:

$$ЗП_i = (\text{ФОТ}_{\text{кв}} \cdot K_i^{\text{кв}} \cdot \text{КТУ}_i \cdot T_i) / \sum_{i=1}^n (K_i^{\text{кв}} \cdot \text{КТУ}_i \cdot T_i).$$

$\text{ФОТ}_{\text{кв}}$ – фонд оплаты труда коллектива, подлежащий распределению между работниками,

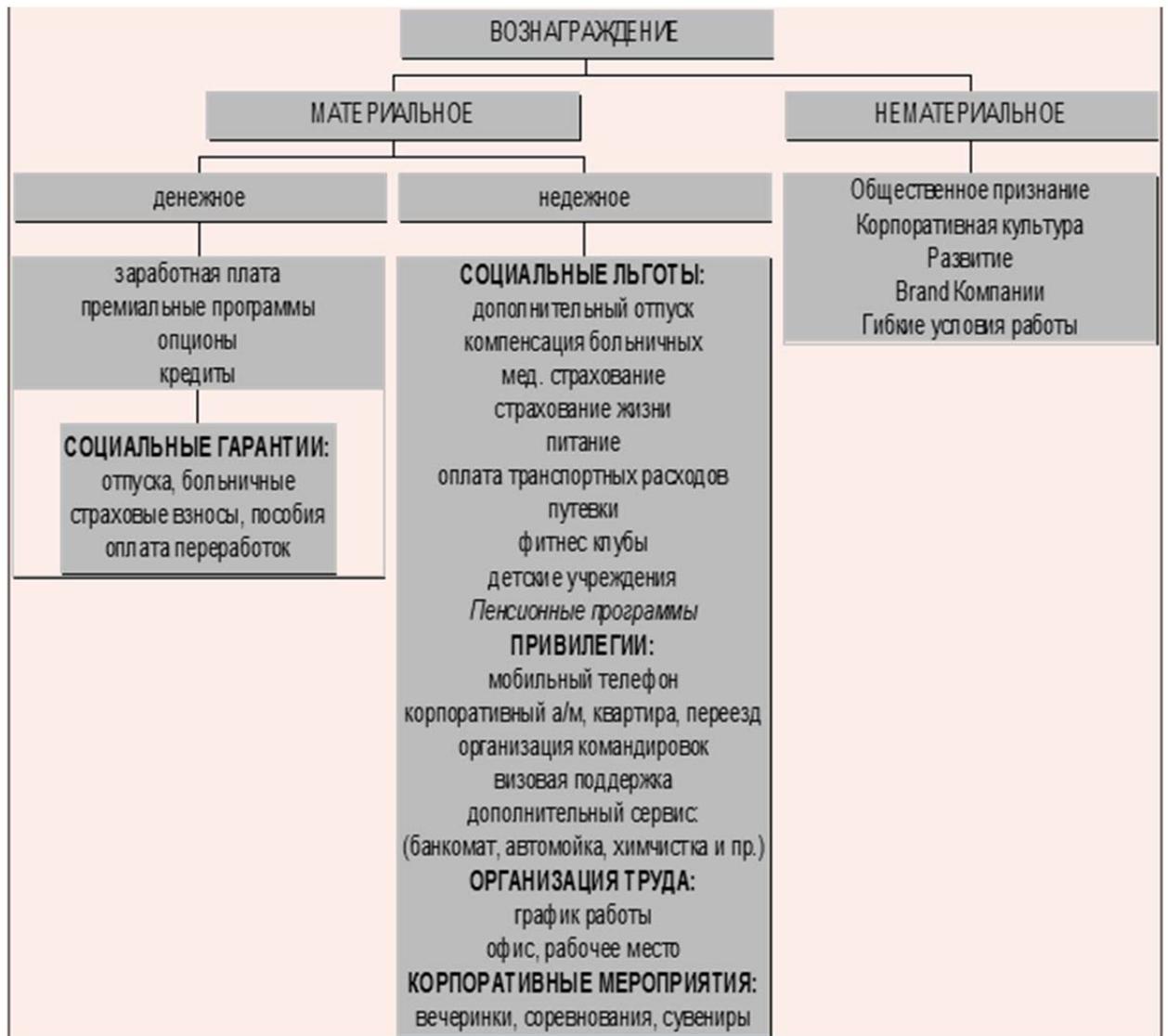
$K_i^{\text{кв}}$ – коэффициент квалификационного уровня i -го работника,

КТУ_i – коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности для i -го работника,

T_i – количество рабочего времени, отработанного i -м работником в период, за который производится оплата,

$i = 1 \dots n$, где n – количество работников, участвующих в распределении фонда оплаты труда.

Структура совокупного вознаграждения



Тенденции в развитии систем вознаграждения:

- возрастание масштабов применения систем переменной заработной платы
- возрастание доли переменной части заработной платы в общих доходах работников
- возрастание масштабов применения групповых форм заработной платы
- все более широкое распространение систем платы за знания и компетенции
- развитие системы гибких льгот

Материалы для обсуждения на семинарах и самостоятельных занятий

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Назовите основные функции заработной платы.
2. Проанализируйте, как выполняются функции заработной платы при разных системах оплаты труда.

3. Для каких видов работ целесообразно применять сдельную форму оплаты труда.
4. Приведите примеры формирования компенсационного пакета с учетом интересов различных категорий работников.
5. Проанализируйте систему вознаграждения персонала на Вашем предприятии.

Ситуация «Установление зарплаты»¹⁷

Начальник инструментального цеха попросил директора по человеческим ресурсам установить величину месячного оклада принимаемому на работу токарю. По классификации компании должность токаря относится к 16 разряду, для которого установлена вилка месячного оклада 1500-2200 марок. Принимаемому сотруднику 25 лет, он имеет высшее образование, 3-летний стаж работы токарем, а также владеет специальностями газосварщика, резчика и инженера-механика. Его оклад на прежнем месте работы составлял 1700 марок. Для принятия решения директор по человеческим ресурсам обратился к данным об окладах других токарей (см. таблицу).

	Токарь А	Токарь Б	Токарь В
Оклад	2000	1850	1900
Образование	Среднее специальное	среднее	высшее
Стаж	15	2	5
Смежные специальности	-	Шлифовальщик, фрезеровщик	Инженер, экономист

Вопросы

1. Какой оклад Вы посоветовали бы установить новому сотруднику? Почему?
2. Какие еще варианты решения данной проблемы Вы могли бы предложить?
3. В чем достоинства и недостатки каждого варианта?

Ситуация «Повышение зарплаты»¹⁸

В бригаде (отделе) работают трое сотрудников (главных специалиста), выполняющих примерно одинаковую работу: А, В и С. За хорошую, инициативную работу руководитель решил повысить одному из них зарплату. При повышении заработной платы сотруднику А или любом ином дополнительном поощрении данного сотрудника сотрудники В и С посчитали себя несправедливо обойденными, что выражается в появлении элементов негативного отношения к руководству организации и к сотруднику А.

¹⁷ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М., 2000. С. 261.

¹⁸ Пугачев В.П. Руководство персоналом. Практикум. М., 2006. С. 166.

В то же время отсутствие поощрений сотрудников неминуемо привело бы к снижению мотивации всех троих, поскольку в этом случае они не чувствовали бы внимания руководства и подтверждения позитивной оценки проделываемой ими работы, стимулирования стараний и успехов. Как можно разрешить данную проблему:

А) применительно к рабочим;

Б) применительно к высококвалифицированным специалистам.

Предлагая собственные решения, обоснуйте их. Можете дополнять ситуацию уточняющими условиями, учитывающими, в частности, особенности национальной культуры. При выполнении задания обдумайте и прокомментируйте с указанием «плюсов» и «минусов» следующие *три варианта решения задачи*:

1. *Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом.* В этом случае все три сотрудника получают сравнительно небольшую одинаковую надбавку к зарплате.
2. *Разрешение данной проблемы по-японски.* Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общее дело, а от каких-либо иных факторов (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке, т.е. позволяют сотрудникам провести их объективное сравнение и убедиться в отсутствии проявленной к ним несправедливости.
3. *Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.*

При выполнении задания, пожалуйста, ответьте на следующие **вопросы**:

1. Какие формы и методы вознаграждения Вы используете и на какие теории мотивации опираетесь?
2. Как влияет национальный менталитет и культура на эффективность различных способов мотивации персонала?
3. В чем может быть специфика решения данной задачи в современных российских условиях?

Экзаменационные вопросы и задания по курсу “Управление персоналом”

Вариант 1.

1. Функции и структура управления персоналом на предприятии.
2. Особенности применения тарифной и бестарифной системы вознаграждения на российских предприятиях.
3. Практическое задание. Используя знание изучаемого курса, а также свой жизненный и трудовой опыт, проанализируйте процедуру Вашего найма или увольнения.

Вариант 2.

1. Цели и принципы оценки персонала, определение системы показателей оценки.
2. Принципы и методы планирования персонала.
3. Практическое задание. Используя знание изучаемого курса, а также свой жизненный и трудовой опыт, проанализируйте 2-3 возможных варианта развития Вашей трудовой карьеры на ближайшие 10 лет.

Вариант 3.

1. Способы поиска работника. Внутренний и внешний типы найма работников.
2. Основные функции заработной платы.
3. Практическое задание. Используя знание изучаемого курса, а также свой жизненный и трудовой опыт, проанализируйте систему оценки персонала на Вашем предприятии.

Вариант 4.

1. Должностная инструкция, ее содержание и структура.
2. Особенности построения трудовой карьеры в современных условиях.
3. Практическое задание. Используя знание изучаемого курса, а также свой жизненный и трудовой опыт, проанализируйте систему вознаграждения на Вашем предприятии.

Вариант 5.

1. Особенности процедуры подбора руководителей.
2. Денежное и неденежное вознаграждение работников.
3. Практическое задание. Используя знание изучаемого курса, а также свой жизненный и трудовой опыт, проанализируйте работу кадровой службы в Вашей организации.