

ЭКОНОМИКА ТРУДА

Тема 9. Оплата труда

Чекмарев Олег Петрович

д.э.н., доц.

Содержание темы

- ◆ Вознаграждение и стимулирование труда как средство реализации трудового потенциала работников. Основные требования, предъявляемые к организации вознаграждения работников.
- ◆ Сущность и функции заработной платы: воспроизводственная, стимулирующая, регулирующая, социальная и функция формирования платежеспособного спроса населения, их содержание. Рыночные и нерыночные факторы, определяющие уровень заработной платы. Заработная плата и стоимость рабочей силы, их взаимосвязь. Конъюнктура рынка труда и ее воздействие на уровень заработной платы. Номинальная и реальная заработная плата.
- ◆ Сфера компетенции предприятий (фирм) в области организации заработной платы.

Содержание темы

- ◆ Структура и формирование средств на оплату труда.
- ◆ Тарифная система оплаты труда, ее назначение и составляющие: тарифные ставки и должностные оклады работников; поощрительные и компенсационные надбавки и доплаты к ставкам и окладам; нормативные документы, определяющие порядок установления работникам тарифных ставок, должностных окладов, надбавок и доплат.
- ◆ Особенности построения системы оплаты труда в бюджетных организациях.

Содержание темы

- ◆ Формы и системы оплаты труда работников, их назначение и условия применения. Повременная и сдельная оплата труда, их разновидности и условия применения. Премииальная система оплаты труда. Назначение, сущность и виды премий.
- ◆ Нетрадиционные методы оплаты труда: бестарифная система, нормативно-долевые способы распределения коллективного заработка между работниками, оплата труда в зависимости от комплексной оценки результатов индивидуального труда и др. Гибкие формы оплаты труда.

1. Материальное и нематериальное стимулирование труда

Стимулирование, как средство усиления мотивов, проявление которых целесообразно с точки зрения задач, стоящих перед организацией, может существовать в двух *взаимосвязанных* формах:

- ✓ Материальное;
- ✓ Нематериальное.

Система мотивации и стимулирования труда

Компоненты системы:

1. Система материального стимулирования
2. Система нематериального стимулирования
 - Система организации труда
 - ◆ Структурирование организации
 - ◆ Регламентация работы
 - ◆ Контроль и оценка работы
 - ◆ Управление рабочим временем и отдыхом
 - ◆ Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания
 - Система управления карьерой и квалификацией
 - Система наделения полномочиями и ответственностью
3. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.)

Материальное и нематериальное стимулирование труда

Материальное стимулирование

проявляется в том, что работник при оговоренном объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме.

Материальное и нематериальное стимулирование труда

Нематериальное стимулирование

проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Материальное стимулирование



Повременная оплата труда — это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда – это форма оплаты труда при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (кол., площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы).

Материальное стимулирование

Структура фонда оплаты труда



Постоянная часть оплаты труда

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. Т.е. эта стабильная во времени часть оплаты труда.

Базовым элементом постоянной части заработной платы является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

Постоянная часть оплаты труда

I Основная часть (оклад)

Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

(Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 № 197-ФЗ.-В ред. от 01.12.2007.-Ст. 129)

Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

(Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 № 197-ФЗ.-В ред. от 01.12.2007.-Ст. 129)

Базовый оклад - минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

(Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 № 197-ФЗ.-В ред. от 01.12.2007.-Ст. 129)

Постоянная часть оплаты труда

II Регулярные дополнительные выплаты

Надбавки - выплаты носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию. Исключения в ТК РФ - надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и за вахтовый метод работы (они должны быть отнесены к видам доплат).

Доплаты - это выплаты носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

Выплаты социальной направленности – выплаты направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации

Постоянная часть оплаты труда

II Регулярные дополнительные выплаты

Надбавки

- за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (ст. 315-317 ТК РФ);

- за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК РФ);

- за классность;

- за выслугу лет (стаж работы);

- за знание иностранного языка;

- за профессиональное мастерство;

- за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;

- за продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание и т. п.

(устанавливаются локальными актами организации, трудовым и (или) коллективным договором; в бюджетных организациях устанавливаются Правительством РФ, органами государственной власти соответствующего субъекта РФ, органами местного самоуправления (ст. 144 ТК РФ))

Постоянная часть оплаты труда

II Регулярные дополнительные выплаты

Доплаты

- за работу в ночное время (ст. 149, 154 ТК РФ);
- за ненормированный рабочий день (ст. 149, 152, 119 ТК РФ);
- при переводе на другую нижеоплачиваемую работу (ст. 182 ТК РФ);
- за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда (ст. 147 ТК РФ);
- за работу в многосменном режиме (ст. 149, 154 ТК РФ - как за работу в ночное время);
- за совмещение профессий (должностей) (ст. 149, 151 ТК РФ);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ (ст. 151 ТК РФ) и пр.

Постоянная часть оплаты труда

II Регулярные дополнительные выплаты

Выплаты социальной направленности

Надбавки к пенсиям работающим на предприятии

Возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях.

Компенсация женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособий но социальному страхованию).

Компенсация педагогическим работникам образовательных учреждений за приобретение книг, учебников и другой издательской продукции.

Стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным предприятиями на обучение в учебные заведения.

Доплаты несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня (ст. 271 ТК РФ) и пр.

Оплата стоимости питания, жилья, топлива, телефонных переговоров и т.д. в виде доплат к зар. плате

Оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом.

Постоянная часть оплаты труда

Повременная оплата труда

Условия применения:

- на рабочих местах, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы (хирургия);
- на рабочих местах, где определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно (групповая работа, интеллектуальная деятельность);
- если работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы, который определяется прежде всего производительностью оборудования или другими факторами (конвейер, обслуживание оборудования);
- при высокой потребности работника в стабильности при наличии высокой значимости самооценки и социальных издержек

Системы оплаты труда на основе повременных форм

Система оплаты труда – комплекс элементов и механизмов начисления оплаты труда, позволяющий оценить временные и/или количественные, а также качественные характеристики труда работников и произвести расчет заработной платы.

Простая повременная

По простой повременной системе оплата труда производится за определённое количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ. По способу начисления подразделяется на почасовую, поденную и помесичную.

Данная система оплаты труда недостаточно обеспечивает непосредственную связь между конечными результатами труда работника и его заработной платой.

«Плюсы» системы :

- А) позволяет назначить уровень оплаты труда для работ оценить эффективность (результативность) которых достаточно сложно (преподавательская деятельность)
- Б) простота и прозрачность применения, снижение издержек субъективной или объективной несправедливости вознаграждения

Системы оплаты труда на основе повременных форм

Повременно-премиальная

По повременно-премиальной системе оплаты работнику не только начисляется заработная плата за отработанное время, но и премия за достижение определённых количественных и качественных показателей.

Данная система оплаты труда предполагает выплату денежной суммы сверх основного заработка на основании заранее установленных показателей и условий премирования (которые могут быть определены, например, в Положении о премировании, разработанном на предприятии).

Системы оплаты труда на основе повременных форм

Повременная с нормированным заданием

При данной системе оплаты труда устанавливается план работ, который должен быть выполнен за определённый период времени с соблюдением требований к качеству продукции или работы. Заработок состоит из двух частей: повременной части и доплаты за выполнение задания. В отличие от системы с премированием учитывается только выполнение плана, а не перевыполнение.

Премия может выплачиваться за высокое качество продукции (работы) и за экономное использование сырья и материалов.

Смешанная (повременно-сдельная)

Смешанная оплата труда представляет собой синтез повременной и сдельной оплаты труда.

Нерегулярные дополнительные выплаты

выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот (условное выделение, пересечение с II)

Доплаты

за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника (ст. 151 ТК РФ)

за работу в выходные и праздничные дни(ст. 149, 153 ТК РФ);

при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации (ст. 155-156 ТК РФ);

за сверхурочную работу

Нерегулярные дополнительные выплаты

Выплаты социальной направленности

Суммы, выплачиваемые за счет предприятия, в возмещение вреда, причиненного работнику увечьями, профессиональными заболеваниями либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением им трудовых обязанностей.

Компенсацию работникам морального вреда, определяемую судом.

Выходное пособие при прекращении трудового договора.

Суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников.

Расходы на погашение ссуд, выданных работникам предприятия.

Суммы, предоставленные работникам для первоначального взноса или на частичное (полное) погашение кредита на жилищное строительство

Материальную помощь, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т.д.

Единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия

Способы дифференциации постоянной части оплаты труда

1. Тарификация
2. Грейдирование
3. Рыночное ценообразование

Тарификация – отнесение работы (должности) к тому или иному разряду тарифной сетки (квалификационному разряду) исходя из ее сложности и требуемой компетентности (или квалификации). Часто проводится на основе тарифно-квалификационных справочников.

Грейдирование – способ назначения ставки заработной платы на основании оценки деятельности каждого отдельного сотрудника (или рабочего места) согласно единым критериям, распределенным по степени их важности (ценности) для организации.

Способы дифференциации постоянной части оплаты труда

Рыночное ценообразование – оплата труда в соответствии со среднерыночными значениями заработной платы

Проблемные ситуации для использования методики:

- Специфичность труда;
- Дефицит кадров;
- Информационные барьеры в получении данных;
- Значительное количество должностей в организации.

Тарификация работ

Тарифная сетка - сетка соответствия квалификационных разрядов, тарифным коэффициентам.

Тарифный коэффициент – коэффициент, соответствующий определенному квалификационному разряду в тарифной сетке, который показывает на сколько (в долях от единицы) размер оплаты труда работника данного квалификационного разряда больше ставки оплаты труда рабочего первого разряда.

Межразрядные коэффициенты – это коэффициенты, которые вычисляются по отношению к предыдущему разряду для определения уровня роста оплаты труда при росте квалификации на один разряд.

Тарификация работ

Пример тарифной сетки

Разряд	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1	1,2	1,4	1,7	2,0	2,4
Межразрядный коэффициент	-	1,20	1,17	1,21	1,17	1,20

Грейдирование

Слово «грейд» произошло от англ. grade – «располагать по степеням, ранжировать». Автор – американский эксперт в области консалтинга Эдуард Н. Хэй. В 1962 году он разработал универсальную модель тарифной сетки, которая оценивала вклад каждого сотрудника в результативность работы компании*.

Грейд – группа сходных по своим характеристикам должностей, по которым применяется одинаковый диапазон постоянной части заработной платы

Грейдирование (по содержанию) – процедура формирования системы грейдов, оценки грейда работника и определения ступенек дифференциации оплаты труда между грейдами.

* http://msk.treko.ru/show_article_1744

Грейдинг

Методология грейдинга:

- 1. Определение факторов**, т.е. переменных (характеристик) процессов, влияющих на результативность работы персонала (например, компетентность, инициативность, ответственность, условия труда, интенсивность труда, количество подчиненных и пр.). Факторы могут отражать как требование к рабочему месту (должности) так и оценивать конкретного работника. Факторы должны быть применимы для всех категорий персонала.
- 2. Определение весов факторов**, за 100% принимается вес всех факторов. Веса назначаются исходя из важности (приоритетности) каждого фактора относительно других. Проблема – вес фактора изменяется в зависимости от выполняемой работы, поэтому веса назначать в рамках отдельных должностей, но система становится менее прозрачной.

Грейдинг

Пример определения веса факторов:

	Факторы	Вес фактора (баллы)
	ОБЩАЯ СУММА	1000 (100%)
1	Компетентность	250
2	Влияние труда на результативность работы фирмы	250
3	Инициативность	150
4	Интенсивность	100
5	Масштаб руководства	150
6	Условия труда	100

Грейдирование

3. Описание факторов (формирование рейтингов выраженности фактора – классов). Пример для фактора компетентность

Класс фактора	1	2	3	4	5
Описание класса	Опыт не нужен Работа рутинная с четкими алгоритмами	Опыт 1-2 года Работа требует общепрофессиональных знаний	Опыт 3-5 лет Работа требует узкопрофессиональных знаний	Опыт руководства 1-2 года Узкопрофессиональные знания, знание тенденций развития и смежных профессиональных сфер	Опыт руководства 3-5 лет Специфика профессиональной деятельности. Оптимизации отношений и работы подразделений

Грейдинг

4. Распределение веса факторов по классам (1 класс – минимальное значение баллов, последний класс – тах значение балла значимости)

Класс фактора	1	2	3	4	5
Компетентность	50	100	150	200	250
Влияние труда на результативность работы фирмы	50	100	150	200	250
Инициативность	30	60	90	120	150
Интенсивность	20	40	60	80	100
Масштаб руководства	30	60	90	120	150
Условия труда	20	40	60	80	100

Грейдинг

5. Определение относительной ценности рабочего места (должности)

Экспертами оцениваются все должности, существующие в организации исходя из описания классов каждого из выбранных для оценки факторов (например методом распределения карточек должностей)

Класс фактора	1	2	3	4	5
Компетентность				+	
Влияние труда на результативность работы фирмы			+		
Инициативность		+			
Интенсивность				+	
Масштаб руководства		+			
Условия труда	+				

Грейдирование

6. Ранжирование позиций – грейдов

Обычно выделяется 5-6 грейдов (групп должностей) с близкими друг другу количеством баллов. Большое количество грейдов приводит к ограничению возможностей роста зарплаты, малое – вызывает проблему сравнения результатов и функций (может приводить к демотивации из-за субъективной несправедливости)

Грейды таким образом, объединяют должности со сходными показателями сложности функций и требований к работникам, а также ценности труда для организации. Более высокий грейд объединяет более ценные для организации должности (обладает большим уровнем баллов).

Грейдинг

7. Оценка среднерыночной стоимости позиции

Процесс выявления среднего уровня оплаты труда на рынке по аналогичным должностям

Если в рамках грейда объединяются множество должностей (в крупных организациях) то необходимо оценить рыночный уровень зарплаты лишь по ключевым должностям в рамках сформированного грейда.

Грейдирование

8. Определение требований к должности

На этом этапе описываются стандартные и минимальные требования к должностям с точки зрения компетентности, опыта работы, условий труда и пр.

Сформированные требования используются для определения грейда и ставки заработной платы сотрудника при сравнении результатов его аттестации с этими требованиями.

Грейдирование

8. Определение вилок (диапазонов) заработной платы

В рамках грейда устанавливаются ступеньки диапазона возможных уровней заработной платы:

Например, диапазон баллов оценки грейда – 300-500, средняя рыночная зарплата по ключевой должности в рамках условно 2-го грейда равна 20000 руб/мес, то может быть сформирована следующая вилка заработной платы (диапазон зарплат):

Грейдинг

8. Определение вилок (диапазонов) заработной платы (продолжение)

№	Уровни зарплаты в рамках грейда	Размер руб/мес	% от средней
5	Максимальная ставка в рамках грейда	28000	140
4	Ставка выше средней	24000	120
3	Средняя ставка (рыночная цена труда)	20000	100
2	Ставка ниже средней	16000	80
1	Минимальная ставка в рамках грейда	14000	70

№	Условия начисления
5	При оценке сотрудника, которая приближается к максимальной для грейда по личностным качествам
4	При оценке сотрудника в период аттестации на более высоком уровне чем средний по личностным качествам
3	Базовая ставка для данного грейда
2	При несоответствии сотрудника некоторым требованиям
1	На испытательном сроке

Грейдирование

8. **Определение вилок (диапазонов) заработной платы.**
Особенности определения:
 - A. Минимальный уровень оплаты для низшего грейда (с минимальным объемом баллов) не может быть ниже МРОТа
 - B. Ставки и различия в ценовых ступеньках заработной платы устанавливаются исходя из целей и специфики организации (например потребности в тех или иных должностях и их распространенности в грейдах, дефиците кадров на рынке и пр.)
 - C. Уровень оплаты в рамках вилки грейда должен быть привязан к средне-рыночной зарплате по аналогичным должностям
 - D. Диапазоны заработных плат для смежных грейдов должны пересекаться
 - E. Вилка ставок заработной платы устанавливается для грейда в целом, а не для отдельной должности
 - F. Вилки ставок должны учитывать обязательные и произвольные доплаты и надбавки, выплачиваемые организацией

Грейды и тарифная сетка: сопоставление

Отличительные признаки	Тарифная система	Система грейдов
Показатели, учитываемые при формировании	Квалификация, стаж	Компетентность, ответственность, самостоятельность, влияние на финансовые результаты и пр.
Пересечение ставок зарплаты	В рамках сетки не пересекаются	Пересекаются между грейдами
Способ иерархии дифференцированных ставок оплаты труда	По иерархии должностей (по линии работник-управляющий)	По иерархии ценности для организации
База для определения уровня зарплаты	Размер оплаты первого разряда	Среднерыночная зарплата по ключевой должности в рамках грейда

Переменная часть оплаты труда

Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы

Процент (комиссионные) – вознаграждение, исчисляемое в процентах от какой либо оценивающей труд работника или группы работников величины (объем продаж, прибыль и пр.). Обычно применяется в отношении сбытовых служб.

Премия – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. В первооснове – вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер.

Сдельная заработная плата – это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества произведённых им единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда.

Переменная часть оплаты труда

Бонусные выплаты – выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило выплачиваемые с некоторым лагом времени (квартальные, полугодовые, годовые)

Почасовые и поденные ставки – разновидности переменной части оплаты труда, при которых работник начисляется оплата труда за фактически отработанное рабочее время.

Переменная часть оплаты труда

Сдельная оплата труда

Условия применения:

- потребность в увеличении объёмов деятельности;
- наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объёма работы;
- возможность увеличить объём выполняемой работы не в ущерб качеству;
- малый уровень трансакционных издержек количественного и качественного контроля;
- низкая вероятность простоя по вине администрации;
- использование обоснованных норм труда;
- низкая значимость для работника издержек стабильности и ответственности наряду с высокой значимостью личных материальных издержек

Переменная часть оплаты труда

Сдельная оплата труда

Проблемные области использования:

- снижение качества производимой продукции,
- ухудшение обслуживания оборудования и как результат преждевременного выхода оборудования из строя,
- нарушение режима технологического процесса и согласованности коллективных действий,
- нарушения требований техники безопасности,
- перерасход сырья и материалов,
- снижение стабильности положения и доходов работника.

Системы оплаты труда, основанные на сдельной форме оплаты труда

Прямая сдельная

По прямой сдельной системе заработная плата начисляется исходя из объёма выполненной работы с использованием твёрдых сдельных расценок, установленных с учётом квалификации работника.

Проблема – снижение мотивации к достижению высоких общих показателей деятельности коллектива в целом, повышению качественных результатов работы.

Сдельно-премиальная

Сдельно-премиальная система оплаты труда, наряду с оплатой по прямым сдельным расценкам, предусматривает премирование за перевыполнение нормы выработки и за достижение количественных и качественных показателей, определенных действующими условиями премирования.

Показателями премирования могут быть рост производительности труда, улучшение качества продукции, отсутствие брака, снижение затрат.

Системы оплаты труда, основанные на сдельной форме оплаты труда

Косвенно-сдельная

Косвенно-сдельная система оплаты труда применяется для оплаты труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Поскольку точно определить количественный вклад рабочих в данном случае затруднительно, то их заработок определяется умножением косвенно-сдельной расценки на фактический выпуск продукции, произведённой рабочими, которых они обслуживают.

Косвенно-сдельную расценку можно рассчитать делением тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых им производственных рабочих.

Премиирование работников при этой системе может осуществляться за бесперебойную работу оборудования.

Системы оплаты труда, основанные на сдельной форме оплаты труда

Аккордная

При аккордной системе оплаты труда заработок устанавливается *на весь объём работы*, а не на отдельную операцию. При этом устанавливается предельный срок выполнения работы.

Расчёт с работниками производится, как правило, после выполнения всех работ. Если планируется выполнение работы в длительные сроки, может быть выплачен аванс.

Практикуется премирование за сокращение сроков выполнения заданий.

Используется данная система в тех случаях, когда труд не поддается нормированию: при строительных, ремонтных работах, в сельском хозяйстве и т. п.

Системы оплаты труда, основанные на сдельной форме оплаты труда

Сдельно-прогрессивная

Оплата труда при сдельно-прогрессивной системе в пределах установленных норм производится по прямым сдельным расценкам, а сверх этих норм — по повышенным расценкам. Как правило, повышенная расценка превышает неизменную расценку не более чем в два раза. При данной системе заработок растет быстрее, чем производительность труда, поэтому целесообразно вводить данную систему временно (3-6 месяцев) на решающих участках работы. Например, когда предприятию нужно выполнить срочный заказ или устранить последствия аварии.

Смешанная (повременно-сдельная)

Смешанная оплата труда представляет собой синтез сдельной и повременной оплаты труда.

Принципы формирования переменной части оплаты труда

1. Размер бонусов, премий и процентов должен быть существенным, больше порога реагирования работника. Нельзя выплачивать премию в 5 % от оклада – демотивация. Для большинства работников порогом реакции (уровень с которого начинается мотивирующее значение премии) является уровень не ниже 15-20%.
2. Если премиальный фонд небольшой, то лучше консолидировать его либо не распыляя между всеми работниками, либо выплачивая его в виде бонусов (5% в мес. в виде премии – это 30% к заработной плате в виде полугодового бонуса).

Принципы формирования переменной части оплаты труда

3. Размер переменной части оплаты труда должен быть непосредственно связан с результатами работы (индивидуальными или групповыми), иначе переменная часть субъективно превращается в постоянную и теряет мотивирующую силу).
4. Плановые результаты и уровень их достижения должны доводиться до персонала и жестко контролироваться, а работники должны иметь реальные возможности (ресурсы, полномочия) на них повлиять.

Принципы формирования переменной части оплаты труда

5. Количество используемых переменных для определения уровня переменной части оплаты труда не должно быть велико. Желательно до 3 показателей (для высокопрофессиональных кадров можно увеличить эту цифру до 5).
6. Методика расчета элементов переменной части должна быть проста и прозрачна (наглядна) для работника. Например нельзя платить агенту процент от прибыли (она трудно определяема для него), лучше использовать показатель объема продаж.

Принципы формирования переменной части оплаты труда

7. Изменение системы оплаты труда должно быть постепенным и с лагом времени, необходимым для изменения поведения работника. Нельзя вводить новую систему премирования задним числом или на уже произведенный объем работ.
8. Оптимальное соотношение постоянной и переменной части оплаты труда зависит от ценностных ориентаций человека и рода деятельности. При высокой значимости издержек неопределенности это соотношение должно быть в диапазоне 5/1-4/1 соответственно, при низкой – наоборот 1/1-2/5, последнее приемлемо и для агентов по продажам. Премии и проценты должны ограничиваться за счет расширения постоянной части для работников творческого и высокоответственного труда

Принципы формирования переменной части оплаты труда

9. Полное отсутствие постоянной части оплаты труда или крайне низкий ее уровень нежелательны с позиций невозможности налаживания коллективных действий в организации, возникновения конфликта интересов организации и сотрудников.
10. Штрафы в целом обладают большей мотивирующей силой но меньшей эффективностью мотивации (реакция более бурная, но ее направленность менее предсказуема), чем вознаграждение. Исключение составляет главным образом стимулирование труда люмпенов. Штрафы должны носить главным образом дисциплинарный характер.
11. Выплата вознаграждений должна быть произведена незамедлительно после получения заранее оговоренных результатов, на базе которых осуществляется поощрение (не позднее текущего начисления заработной платы)

Условия применения бонусных выплат

Бонусные выплаты целесообразны в следующих ситуациях:

- ◆ Производимое работником благо может быть качественно оценено только спустя некоторый период времени
- ◆ Фонд переменной части оплаты труда незначителен, что делает неэффективным его ежемесячное распределение.
- ◆ К лицу, от которого зависит решение о выплатах бонусов имеется высокий уровень доверия.
- ◆ Присутствует неравномерность финансовых потоков, работа на условиях предпоставки товаров и услуг
- ◆ Среда деятельности достаточно стабильна, на рынке низкий уровень неопределенности
- ◆ Работники обладают низкой значимостью издержек неопределенности и высокой значимостью личных материальных издержек
- ◆ В краткосрочном периоде (до года) может быть средством удержания работника на рабочем месте

Особенности применения бонусных выплат

Общие правила назначения бонусов:

- ◆ Бонус не должен быть слишком большим и слишком малым. И то и другое снижает мотивацию.
- ◆ Чем выше неопределенность рабочей среды и рынка, тем более короткий срок выплаты бонуса необходимо использовать для сохранения его мотивирующего эффекта (переход от ежегодных бонусов к полугодовым или квартальным).
- ◆ При высоком уровне сформировавшегося недоверия между принципалом и агентом, нецелесообразно использовать периоды бонусных выплат более квартала.
- ◆ Следует по возможности ограничивать применение бонусных выплат для лиц с высокой значимостью издержек неопределенности.
- ◆ Для решения проблем размывания прав собственности, выплаты бонусов менеджерам верхнего звена целесообразно выплачивать в т.ч. долей в собственности (акции, паи и пр.)

Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.)

- Оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом.
- Расходы по оплате учреждениям и организациям здравоохранения услуг, оказываемых работникам за счет средств предприятия.
- Оплату путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия за счет средств предприятия.
- Оплата абонементов в группы здоровья, занятий в спортивных секциях, оплату расходов по протезированию и другие подобные расходы
- Надбавки к пенсиям работающим на предприятии.
- Страховые платежи (взносы), уплачиваемые предприятием по договорам личного, имущественного и иного страхования в пользу своих работников за счет средств предприятия.
- Взносы на добровольное медицинское страхование работников за счет средств предприятия
- Стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики питания и продуктов (в соответствии с законодательством).
- Оплата (полная или частичная) стоимости питания, в том числе в столовых, буфетах, в виде талонов, предоставления его по льготным ценам или бесплатно (сверх предусмотренной законодательством).
- Стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики (в соответствии с законодательством) жилья и коммунальных услуг или суммы денежной компенсации за непредоставление их бесплатно.
- Средства на возмещение расходов работников по оплате жилья (сверх предусмотренных законодательством).
- Стоимость бесплатно предоставленного

Принципы формирования соц. пакетов

1. Иерархия объемов и видов социальной поддержки исходя из иерархии ценности категорий персонала для организации
2. Связь соц. пакетов с характером работ.
3. Возможность выбора наполнения соц. пакета в рамках определенных для соответствующей категории работников.
4. Устойчивость обязательств во времени (социальные гарантии требуют устойчивости так как часто могут быть востребованы работниками только в длительной временной перспективе).