

Тема № 13.

Регулирование оплаты труда. Грейдинг в системе управления персоналом

СЫКТЫВКАРСКИЙ
ЛЕСНОЙ
ИНСТИТУТ



Государственное регулирование оплаты труда

Из требований экономических законов может быть сформулирована система принципов организации оплаты труда:

- 1) Принцип оплаты по затратам и результатам;
- 2) Принцип повышения уровня оплаты труда на основе роста эффективности производства;
- 3) Принцип опережения роста производительности общественного труда;
- 4) Принцип материальной заинтересованности в повышении эффективности труда;

Государственное регулирование оплаты труда

Будучи основным источником дохода трудящихся, заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда.

Она направлена на вознаграждение работников за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Поэтому правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует повышение квалификации трудящихся.

Государственное регулирование оплаты труда

Чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату, продвижение по службе с показателями производительности труда, выпуском продукции. Система вознаграждения за труд должна быть создана таким образом, чтобы не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах.

Зарплата может действовать как фактор, дестимулирующий развитие производительности труда. Медленная работа часто вознаграждается оплатой сверхурочных. Отделы, допустившие перерасход своей сметы в этом году, могут надеяться на увеличение сметы на будущий год.

Государственное регулирование оплаты труда включает:

- Установление правовых норм регулирования трудовых отношений, в том числе и по вопросам труда;
- Законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда в РФ;
- Налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда предприятиями, а также доходов физических лиц;
- Установление районных коэффициентов и процентов надбавок;
- Установление государственных гарантий по оплате труда.

Государственное регулирование оплаты труда

Регулирование оплаты труда на основе договоров и соглашений обеспечивается: генеральным, территориальным, коллективными договорами, индивидуальными договорами (контрактами).

Существуют три типа политики в области доходов и заработной платы:

- 1) Контроль за инфляцией с помощью налогов и фискальных мер;
- 2) Регулирование доходов на основе государственных правил и положений;
- 3) Политика трехстороннего сотрудничества.

Государственное регулирование оплаты труда

Прожиточный минимум представляет собой показатель минимального состава и структуры потребления материальных благ и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности.

Промежуточный минимум используется для обоснования минимальной оплаты труда и трудовой пенсии по старости и для установления минимального размера пособия по безработице и стипендии на период профессиональной подготовки граждан по направлению службы занятости.

Государственное регулирование оплаты труда

Минимальный размер оплаты представляет собой низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда.

Минимальный размер оплаты определяется в размере 40 % прожиточного минимума, рассчитанного на душу населения, что предполагает его периодически пересмотр с учетом изменения индекса потребительских цен и тарифов на услуги.

Формы и системы оплат труда персонала

Под системой оплаты труда понимается определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы, соответствующей фактически достигнутым результатам труда и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы.

Оплата труда работника – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты

Формы и системы оплат труда персонала

Существуют следующие компоненты системы оплаты труда:

- 1) Основная зарплата (определяется в соответствии с требованиями на рабочем месте, выслугой лет, квалификацией);
- 2) Компонент результата (принципы оплаты труда; повременная, сдельная, премиальная оплата труда);
- 3) Социальный компонент;
- 4) Компонент рынка труда (надбавки при ограниченности определенного вида трудовых ресурсов на рынке).

Формы и системы оплат труда персонала

На предприятии существуют две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременная – это такая организация оплаты труда, при которой начисление производится в зависимости от фактически отработанного времени, квалификации и условий труда.

У повременной формы есть две системы:

- 1) Простая повременная оплата (расчетная ставка оплаты одного часа умножается на число отработанных часов или дней);
- 2) Премиальная повременная оплата (за основу берется первая система и к ней добавляются дополнительные выплаты).

Формы и системы оплат труда персонала

Сдельная оплата труда – такая организация оплаты труда, при которой начисление заработной платы осуществляется по количеству и качеству выпущенной продукции

Выделяют следующие системы сдельной оплаты труда:

- 1) Прямая сдельная оплата. Заработок определяется по заранее установленной расценке за каждую единицу произведенной продукции соответствующего качества и не зависит от степени выполнения норм выработки;

Сдельная оплата труда

- 2) сдельно-премиальная система. Заработная плата работника складывается из заработка по основным сдельным расценкам, начисленного за фактическую выработку, и премии за выполнение и перевыполнение установленных показателей труда;
- 3) сдельно-прогрессивная система. Выработка работника в пределах установленной исходной нормы оплачивается по основным расценкам, а расценки за продукцию, произведенную сверх установленной нормы, прогрессивно нарастают в зависимости от степени перевыполнения установленных норм выработки;

Сдельная оплата труда

- 4) Аккордная система. Размер оплаты выполненных работ устанавливается не за каждую произведенную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ в определенной договорной сумме;
- 5) аккордно-премиальная система. Кроме оплаты по прямому аккордному наряду, работникам выплачиваются премии за количественные и качественные показатели работы.

Сдельная форма оплаты труда может быть индивидуальной и коллективной. При коллективной оплате начисляется зарплата всему коллективу и распределяется между членами трудового коллектива с учетом степени участия в труде.

Среди систем оплаты труда также можно выделить модель участия работника в прибылях организации.

Договорная система найма и оплата труда

Договорная система найма имеет место в случае, когда на предприятии между работниками и работодателем заключается трудовой договор.

Заключение, изменение, расторжение трудового договора (контракта) – важнейшие функции кадровой службы.

С помощью трудового договора кадровая служба решает следующие задачи:

- Обеспечивает все участки производства необходимой рабочей силой;
- Создает мотивацию работника.

Договорная система найма и оплата труда

При заключении трудового договора работодателю рекомендуется соблюдать следующие правила:

- Создать резерв кадров по каждой специальности, из которого впоследствии целесообразно отобрать кандидата;
- Четко определить индивидуальные данные: профессиональные, личностные, социальные связи, социальный опыт, которыми должен обладать кандидат на должность;
- Составить перечень задач, которые предстоит решать работнику;
- Разработать показатели эффективности трудовой деятельности, по которым будет оцениваться результативность деятельности работника.

Договорная система найма и оплата труда

- Определить наименование должности, специальности, квалификации;
- Определить дополнительные обязанности, которые будут возложены на работника;
- Определить социально-экономические потребности работника;
- Досконально изучить документы работника;
- Проверить данные, которые представил о себе работник;
- Определить содержание трудового договора;
- Провести собеседование с целью уточнения данных кандидата;
- Определить уровень оплаты труда работника с учетом стоимости рабочей силы на рынке труда;
- Определить возможную совместимость работника с членами коллектива и др.

Договорная система найма и оплата труда

Трудовой договор (контракт) должен быть заключен в письменной форме. Заключение договора в устной форме является грубым нарушением трудового законодательства о порядке приема на работу.

Срочный трудовой договор заключается только в следующих случаях:

- Трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок в связи с характером предстоящей работы;
- Условия выполнения работы не дают возможности установить договор на неопределенный срок;
- Работник сам предложил такую форму;
- Случай прямо предусмотрен законом.

Договорная система найма и оплата труда

Установленные на предприятиях оклады, формы оплаты труда могут периодически пересматриваться, при этом ставки не могут быть ниже регламентируемого государством минимума.

Следует учитывать, что ни при каких обстоятельствах трудовой договор не должен ухудшать установленные в нем условия оплаты труда работников по сравнению с условиями, установленными действующим законодательством, коллективным договором и соглашениями.

Три модели стимулирования труда персонала

При изучении мирового опыта организации стимулирования труда можно выделить три модели: японскую, американскую и западноевропейскую.

В Японии системы оплаты труда имеют свои явно выраженные особенности: - систему пожизненного найма;

- Систему подготовки на рабочем месте;
- Систему кадровой ротации ;
- Систему репутаций;
- Систему оплаты труда.

Японская модель

Смысл пожизненного найма заключается в реальном обеспечении заинтересованности работников трудиться в данной организации как можно дольше.

Суть системы ротации заключается в перемещении работников по горизонтали и вертикали каждые два-три года.

Система репутаций гарантирует в условиях ротации качественную, творческую и перспективную деятельность всех сотрудников.

Действенная система мотивации персонала обеспечивает высокую результативность труда. В настоящее время величина заработной платы на 40 % определяется стажем работы в компании

Японская модель

Особенности японских моделей оплаты труда следующие:

- Зависимость оплаты труда от стажа работника;
- Зависимость оплаты труда от конечных результатов работы предприятия;
- Зависимость от «жизненных пиков» персонала;
- Супернизкая дифференциация в оплате труда.

Для японских моделей стимулирования труда характерны: дифференциация заработной платы по отраслям; изменение оплаты труда в зависимости от фактического трудового вклада и реальных результатов работы.

Опыт США и Канады

В данных странах размер вознаграждения работника зависит прежде всего от результативности его деятельности, это:

- Дифференциация окладов с учетом качественных различий в труде;
- Дифференциация индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации.

В американских корпорациях обычно действуют две основные программы стимулирования персонала, основанные на компенсационных или стимулирующих выплатах.

Опыт США и Канады

Побуждение работников предприятия к более усердному труду в интересах компании включает в себя наградные бонусы и ряд других форм поощрений, в частности право на доход в виде акций. Бонусы не являются фиксированной величиной, они рассматриваются как награда, начисленная в качестве вознаграждения за услуги, оказанные компании в течение года.

В части материального вознаграждения американские компании прежде всего уделяют внимание основному жалованию (окладу) и в целом общему «набору» выплат сотрудникам. В последние годы получила широкое распространение индивидуализации заработной платы, основанная на оценке заслуг.

Опыт США и Канады

Смысл оценки заслуг сводится к следующему: работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одну должность, благодаря своим природным способностям, стажу, целевым установкам, мотивам и стремлениям, могут добиться различных результатов в работе.

Эти различия находят отражение в заработной плате, что достигается с помощью дифференциации окладов в рамках разряда (или должности).

В США оценку заслуг ИТР проводит 80 % компаний, а рабочих – приблизительно 50 %.

Западноевропейские модели

Для западноевропейских компаний характерны три модели стимулирования труда:

- беспремиальная;
- - премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия;
- Премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда.

Западноевропейские модели

На некоторых промышленных предприятиях Германии заключаются договоры, по которым работник обязуется с максимальной отдачей использовать свой потенциал, намечая определенные показатели результативности, при этом он имеет право распоряжаться своим рабочим временем по личному усмотрению. В итоге повышается трудовая мотивация – человек не просто выполняет поставленные перед ним задачи, но и привлекается к участию в управлении своей деятельностью.

Западноевропейские модели

В Англии, Франции и ряде других стран получила распространение так называемая гибкая система оплаты, в основе которой – учет индивидуальных качеств работника, его заслуг и результатов работы с помощью специальных оценочных шкал по ряду факторов.

При этом, по существу, происходит индивидуализация оплаты труда, против чего выступают профсоюзы, однако эту систему поддерживают высококвалифицированные специалисты и рабочие.

Во Франции индивидуализация заработной платы используется преимущественно для управленческих работников и специалистов. В отношении рабочих этот принцип используется меньше.

Западноевропейские модели

Наилучший эффект, как показывает опыт, достигается там, где надбавка к заработной плате составляет не менее $1/7$ заработной платы. Хотя это и не является общим правилом, однако большинство французских предприятий придерживаются именно такой системы.

Как показывает зарубежный опыт, устойчивое развитие компании зависит от заинтересованности непосредственного работника в высокопроизводительном труде на основе обеспечения органической зависимости размеров дохода от фактического личного трудового вклада, доли его участия в собственности, а также от конечных результатов работы предприятия и достижения макроэкономических показателей.

Что такое грейдинг?

Грейдинг – это инструмент, который поможет навести порядок в системе оплаты труда. Внедрение системы грейдов в компании может способствовать:

- Достижению бизнес-целей компании и реализации ее стратегии;
- Получению максимальной отдачи от инвестиций в персонал;
- Привлечению и удержанию в компании лучших специалистов.

Что такое грейдинг?

Грейдинг (система грейдов) – это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности в соответствии с их ценностью для компании распределяются по грейдам.

Грейд – это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьировать от пяти до двадцати. Каждому грейду соответствует определенный оклад, который может периодически пересматриваться, но сама система остается неизменной.

Что такое грейдинг?

Грейдирование – это необходимый инструмент организационного планирования и управления затратами на персонал.

Суть грейдирования проста: все должности компании оцениваются по ряду критериев, например, по уровню ответственности, требованиям к квалификации, влиянию на финансовый результат и т.д.

Система грейдов была создана в США, где в начале 60-х г. 20 в. Эдуард Н.Хэй разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев.

Что такое грейдинг?

В России система грейдов пришла на смену тарифной сетке, основными «узкими местами» которой были непрозрачная внутренняя логика и жесткость иерархической структуры.

В системе грейдов каждой должности находит свое место в «табели о рангах» и получает соответствующую оценку в виде «вилки» оклада. Эксперт высокой квалификации, «закрывающий» ответственный участок бизнес-процесса, может иметь более высокий грейд, чем руководитель отдела в непрофильном направлении деятельности компании.

Подходы к системе грейдов

В практике управления персоналом термин «грейд» употребляется в двух основных значениях:

- 1. Грейдинг должностей или работ** – оцениваются и ранжируются должности независимо от того, какой именно работник занимает каждую из них. Грейд зависит от ценности и важности данной должности для компании.
- 2. Грейдинг работников** – оцениваются и распределяются по грейдам работники персонально. В совокупности учитывается и ценность выполняемой работы, и ценность самого работника, которая зависит от степени его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций.

Использование системы грейдов

Должность	Грейд
Руководитель подразделения	8
Заместитель руководителя подразделения	7
Руководитель отдела	6
Менеджер по работе с заказчиками	5
Менеджер по работе с персоналом	4
Технический специалист	3
Уборщица	2

Использование системы грейдов

Номинальная зарплата каждого сотрудника определяется в индивидуальном порядке. Если сотруднику устанавливается зарплата за рамками рекомендуемого диапазона, руководитель соответствующего подразделения должен обосновать необходимость такого решения.

Должность	оклад	Макс. сумма (план)	Макс. Сумма (личн. Оценка)	% выполнения плана	Итого
Старш. Менеджер	13 000	10 000	3 000	100	26 000

Использование системы грейдов

Перевод с уровня на уровень осуществляется:

- По решению руководителя по согласованию со старшими менеджерами и другими отделами;
- По результатам ежемесячной статистики;
- При освоении менеджером профессиональных навыков, появлении дополнительного функционала.

Оплата труда складывается из нескольких частей: в нее входит стабильная окладная часть и премиальная, которая рассчитывается исходя из статистики основной работы по итогам месяца, а также из выполнения дополнительного функционала и личной оценки руководителя.

Использование системы грейдов

Кроме размера оплаты труда, грейдом сотрудника определяется еще ряд моментов.

Годовой бонус. Устанавливается для каждого грейда и выплачивается в случае 100 % достижения целей.

Постановка годовых целей. Личные цели устанавливаются непосредственно руководителем.

Компенсация использования личного транспорта. Для сотрудников, имеющих грейд не ниже 5-го.

Компенсация личной мобильной связи. Для сотрудников, имеющих грейд не ниже 5-го.

Командировки. Градация сумм компенсаций зависит от грейда

Грейдирование как инструмент мотивации

Грейдирование – достаточно громоздкая и трудоемкая процедура, требующая привлечения внешних консультантов.

Основные правила корректного использования системы грейдов:

1. вовлечение в проект грейдирования первого лица и ключевых менеджеров (в противном случае система грейдов будет восприниматься как навязанная и малоосмысленная);

Грейдирование как инструмент мотивации

2. Четкие критерии оценки должностей, максимально адаптированные к компании и однозначно понимаемые всеми руководителями;
3. «каскадное» согласование разработанной системы грейдов – от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров («сверху вниз» и «снизу вверх»);
4. Обязательная привязка мотивационной и компенсационной политики к системе грейдов;
5. Главная задача – привлечение и удержание ключевых сотрудников.

Грейдирование как инструмент мотивации

Считается, что грейдирование позволяет выстроить более прозрачную и справедливую систему оплаты труда. Но, каким бы острым ни был кадровый голод, действует принцип Парето: есть «костяк» сотрудников, критичный с точки зрения бизнеса компании. В последнее время многие компании переходят от программ с кадровым резервом к программам привлечения и удержания ключевых сотрудников.

Стандартные стимулы практически перестали действовать в силу того, что практически все компании предлагают одинаковый пакет дополнительных льгот, обучения и т.д. Единственное, что остается – это создание такой рабочей атмосферы в компании, которая и будет удерживать людей.