

# **ТЕМА 6**

# **ФИРМЕННАЯ ПОЛИТИКА**



1. Содержание фирменной политики оплаты труда.
2. Понятие системы оплаты труда, условия и факторы, определяющие ее выбор.
3. Классификация систем ОТ.
4. Современные системы ОТ.
5. Требования к разработке и внедрению систем ОТ.



# 1. Содержание фирменной политики оплаты труда



**Оплата труда** – это любой заработок, исчисленный, как правило, в денежном выражении, который по трудовому договору собственник или уполномоченный им орган выплачивает работнику за произведенную продукцию, выполненную работу, оказанные услуги.

Она состоит из основной заработной платы и дополнительной оплаты труда. Размеры оплаты наемного работника зависят от результатов его труда с учетом результатов общей хозяйственной деятельности предприятия.



**Основная заработная плата** – это вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда (нормы времени, выработки, обслуживания, должностные обязанности). Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих.

**Дополнительная заработная плата** – вознаграждение за труд сверх установленных норм, за трудовые успехи и изобретательность, и за особые условия труда. Она включает доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты; премии, связанные с выполнением производственных заданий и функций.



**Минимальная заработная плата** – это законодательно установленный размер заработной платы за простой, неквалифицированный труд, ниже которого не может осуществляться оплата за выполненную работником месячную, почасовую норму труда (объем работ).

**Иные поощрительные и компенсационные выплаты** – это выплаты в форме вознаграждений по итогам работы за год, премии по специальным системам и положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты, которые не предусмотрены актами действующего законодательства, или которые осуществляются сверх установленных указанными актами норм.



Действенность оплаты труда определяется тем, насколько полно она выполняет свои основные функции: воспроизводственную, стимулирующую, регулируемую и социальную.

Отдельные структурные слагаемые каждой функции оплаты труда отражают конкретные аспекты проблемы: целевую направленность, принципы, направления и критерии реализации.



## 2. Понятие системы оплаты труда, условия и факторы, определяющие ее выбор



Под системой оплаты труда понимают способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда.

# Системы заработной платы



**Прямая сдельная заработная плата** = сдельный заработок + доплаты + надбавки

**Сдельно-премиальная зарплата** = сдельный заработок + доплаты + надбавки + премия

**Сдельно-прогрессивная зарплата** = сдельный заработок + доплаты + надбавки + премия + прогрессивная доплата за перевыполнение норм выработки

**Простая повременная зарплата** = тарифная ставка + доплаты + надбавки

**Повременно-премиальная заработная плата** = тарифная ставка + доплаты + надбавки + премии





**Коллективная заработная плата** начисляется коллективу работников (бригаде) и затем распределяется между конкретными работниками в зависимости от коэффициента трудового участия (КТУ).

**Аккордная заработная плата** начисляется за выполнение особо важной работы в сжатые сроки. Заработная плата по этой системе существенно выше, часто применяется в строительстве.

**Контрактная заработная плата** устанавливается в трудовом контракте заключенном между работником и нанимателем, включает в себя различные доплаты, надбавки и премии.

# Принципы оплаты труда



1. Основным критерием дифференциации заработной платы по предприятиям, работникам должен быть конечный результат их труда.
2. Необходимо обеспечивать опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы, так как это является непременным условием нормального развития производства, производительных сил.
3. Целесообразно сочетать индивидуальную и коллективную заинтересованность и ответственность в результатах труда.
4. Механизм оплаты труда должен стимулировать повышение квалификации работников, учитывать условия труда.
5. Системы оплаты труда должны быть простыми, понятными всем работникам.



Решая вопросы оплаты труда, нужно иметь в виду следующие четыре фактора:

- 1) финансовое положение предприятия;
- 2) уровень стоимости жизни;
- 3) уровень заработной платы, которую выплачивают конкуренты за такую же работу;
- 4) рамки государственного регулирования в этой области.

### 3. Классификация систем оплаты труда



**Тарифная система** является одним из основных элементов организации заработной платы и представляет собой совокупность нормативных данных, позволяющих определить уровень квалификации работника и дифференцировать оплату различного по сложности и ответственности выполнения труда.

**Тарифная система оплаты** основана на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий и включают тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.



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

**Тарифная сетка** – это совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.



**Тарифный разряд** – это величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника, подтвержденный квалификационным разрядом.

**Тарифно-квалификационный справочник** представляет собой систематизированный перечень работ и профессий рабочих, имеющих на предприятиях и в организациях.



**Бестарифная система** – это система, в рамках которой размер заработной платы каждого работника определяется в зависимости от конечного результата работы всего коллектива работников.

# Признаки



- 1) тесная зависимость уровня оплаты труда работника от результата труда первичного коллектива или предприятия;
- 2) присвоение каждому работнику постоянных коэффициентов, комплексно характеризующих его квалификационный уровень и определяющих его трудовой вклад в общие результаты труда коллектива;
- 3) установление каждому работнику коэффициента трудового участия в текущих результатах работы, дополняющего оценку его квалификационного уровня.



# Сдельная форма оплаты труда



Сдельная оплата труда предусматривает оплату труда исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единицах готовой продукции) и установленных нормативов заработной платы на единицу готовой продукции (расценок).

## **Виды сдельной формы:**

- косвенно-сдельная
- сдельно-прогрессивная
- сдельно-премиальная
- прямая сдельная
- аккордная
- коллективная сдельная
- аккордно-премиальная

# Повременная форма оплаты труда



**Повременная форма** оплаты труда применяется при невозможности или нецелесообразности установления количественных параметров труда. При этой форме оплаты труда работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня его квалификации.

## **Виды повременной формы:**

- контрактная
- повременно-премиальная
- простая повременная
- окладная

# 4. Современные системы ОТ



В развитых странах применяются различные системы оплаты, из которых целесообразно выделить следующие:

**1. Система контроля дневной выработки.** В ее рамках часовая тарифная ставка пересматривается один раз в квартал или раз в полгода, повышая или понижая ее, в зависимости от выполнения норм, уровня использования рабочего времени, соблюдение трудовой дисциплины, совмещения. Каждый из этих факторов оценивается отдельно, а затем интегрируется в общую оценку, которая влияет на тарифную ставку.

**2. Система оплаты с учетом повышения квалификации.** Основу ее составляет количество набранных условных «единиц квалификации», которых может быть до 90. За освоение новой специальности работник получает надбавки.



**3. Система заработной платы за знания.** Основным принципом является вознаграждение за овладение дополнительными знаниями и умениями, а не вклад в достижение целей организации.

**4. Система оплаты труда с учетом заслуг.** Оплата зависит не только от количества и качества труда, но и от профессиональных и личных качеств работника.

**5. Система Хэлси.** Заработок складывается из двух частей: первая определяет фиксированную почасовую ставку и фактически определенное время, вторая – сдельный приработок или премия за то, что фактические затраты труда были меньше нормативных.



**6. Система Бедо.** Каждая рабочая минута называется «точкой». Работник помимо основной заработной платы получает вознаграждение, определяется как произведение 0,75 количества точек, выполненных работником за час, на  $1/60$  почасовой ставки.

**7. Система Роурена.** На выполнение работы устанавливается определенная норма времени и гарантируется почасовая ставка, если работник не выполняет нормы. Вознаграждение составляет долю почасовой ставки, равную доле времени, которое и было сэкономлено, ее размер зависит от прироста производительности труда, который определяется как разница между фактическим и нормативным временем. Таким образом, это почасовая оплата за фактически отработанное время плюс процент от этой оплаты.



**8. Система Сканлона.** Основным показателем премирования является снижение цены продукции за счет экономии заработной платы по сравнению с нормативной величиной. Если расходы на заработную плату были ниже нормативной величины, то формируется премиальный фонд в размере 75% экономии, из которых 20% направляются в размере выплат в трудные времена. Если таких не бывает, то резерв распределяется в конце года. Распределение премиального фонда осуществляется пропорционально партисипативно заработной плате (включая оплату работников, находящихся на испытании, выплаты за отпуска, праздничные дни, отсутствие на работе по личным мотивам). Средний процент рассчитывается как отношение суммы премиального фонда партисипативной зарплаты.

**9. Дифференциальные системы заработной платы,** основанные на применении нескольких ее ставок в зависимости от уровня выполнения норм.



**10. Прямая сдельная заработная плата с** гарантированной почасовой ставкой (оплата по тарифу и за отработанное время применяется в случае, когда производительность труда ниже установленного уровня). При росте производительности труда растет и соответственно зарплата.

**11. Сдельно-регрессивная система оплаты труда** предусматривает, что заработки растут медленнее, чем производительность. Она применяется на работах с высокой долей ручного труда, когда трудно рассчитать нормы, и основывается на опыте прошлых лет. Здесь гарантируется почасовая оплата по тарифной ставке, если выработка не достигла установленного минимума.



12. **Система Тейлора** с дифференцированной сдельной ставкой. При невыполнении норм ставка составляет 0,8; при выполнении и перевыполнении 1,1 - 1,3.

13. **Система Мерика.** При выполнении заданий до 60% работнику грозит увольнение, при выполнении задания на 61-83% работник получает ставку; 81-100% - 1,1 ставки, более 100% - 1,2 ставки.

14. **Система Ганта** предусматривает комбинирование переменной и сдельной оплаты, которые применяются в зависимости от достигнутого уровня производительности труда.





15. **Эмпирические системы заработной платы** (Эмерсона, Бигелоу, Кнаппеля и др.). Отличаются коэффициентами корректировки ставки при повышении уровня выполнения норм. При изменении исполнения от 67-75% до 100% оплата осуществляется по повышенным до 20-25% тарифным ставкам, коэффициенты определяются эмпирически, но, как правило, за каждый процент роста эффективность повышается на 1-1,25%.

16. **Система Раккера** предусматривает выплату коллективных премий за снижение доли расходов на оплату труда в структуре добавленной стоимости, которая рассчитывается как средняя величина за последние 3-7 лет.

17. **Система «Умпротейр»** предусматривает выплату премий за снижение трудоемкости. Нормативная трудоемкость определяется для каждого вида продукции, одновременно устанавливается базовый уровень производительности труда, при превышении которого нормы пересматриваются.

## 5. Требования к разработке и внедрению систем ОТ



Разработку системы оплаты труда нужно начинать с анализа эффективности существующей в компании практики и изучения динамики рынка труда. Этим занимается, как правило, департамент управления персоналом в тесном взаимодействии с топ-менеджерами и руководителями подразделений. В крупной организации для такого проекта следует создать специальную рабочую группу.

# Этапы разработки



На первом (аналитическом) этапе разработки специалист описывает принятую в компании структуру заработной платы или модель оплаты труда – совокупность различных видов выплат (компенсаций) работникам, а также уровни (категории) оплаты для каждого вида работ (должностей), в зависимости от степени их сложности и значимости.



На следующем этапе разработки нужно описать основные **принципы и правила** установления размеров заработной платы для различных категорий сотрудников.



Следующий этап разработки предполагает описание процесса выплаты заработной платы. Здесь должны быть четко зафиксированы периодичность, размер и порядок выплат, указаны необходимые документы для начисления заработной платы и ответственные за своевременность их заполнения и подачу в отдел управления персоналом/ бухгалтерию, порядок удержания сумм, связанных с предоставлением ссуд и т. п.



Для успешного введения в действие разработанной системы оплаты труда следует провести соответствующую разъяснительную работу и PR: ознакомить с документом всех сотрудников, обучить руководителей.

В первый месяц функционирования целесообразно организовать службу консультационной поддержки (или выделить «горячий» номер телефона). Сотрудники службы персонала в этот период времени должны отвечать на все вопросы работников об изменениях в оплате труда, давать разъяснения, помогать проводить необходимые расчеты.



Пересматривать систему оплаты труда в целом следует регулярно – одновременно с корректировкой стратегического курса компании, появлением новых бизнес-задач, изменением ситуации на рынке труда.

**Основное требование** при разработке системы – обеспечение политики открытости и гласности.

Сотрудники должны четко знать: кто, за что и сколько может заработать.

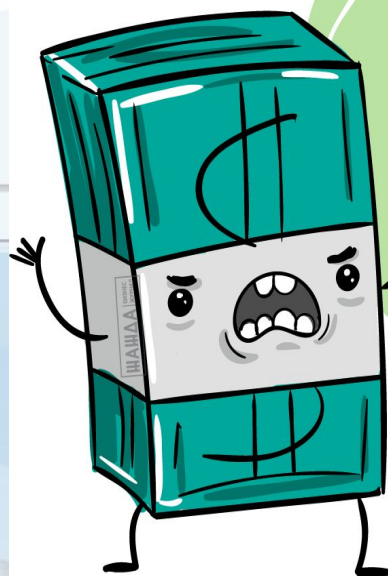
Одно из ключевых условий разработки действенной системы оплаты труда – соблюдение баланса между «гарантированной» (государственный минимум, оплата «по должности») и «заработанной» частями заработной платы.



Строгое соблюдение работодателем установленных правил – выплата зарплаты своевременно и в полном объеме, неукоснительное соблюдение принципов премирования является основой формирования благоприятного психологического климата в коллективе, повышает лояльность работников, а в итоге и результативность их деятельности.



# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



ДОСТОЙНУЮ  
ОПЛАТУ ТРУДА  
КАЖДОМУ!!!