

ОПЛАТА ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТТИИ



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.

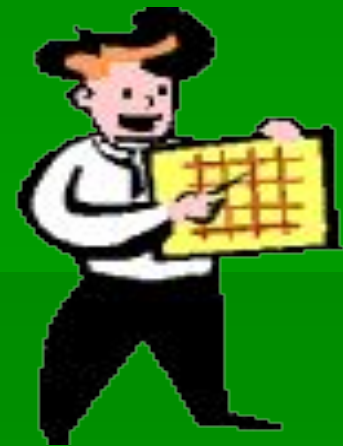


Нерыночные факторы:

- 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

Понятие заработной платы

"...термин "заработная плата" означает, независимо от названия и метода исчисления, всякое вознаграждение или заработок, могущие быть исчисленными в деньгах и установленные соглашением или национальным законодательством, которые предприниматель должен уплатить, в силу письменного или устного договора о найме услуг, трудящемуся за труд, который либо выполнен, либо должен быть выполнен, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны".

ст. 1 Конвенции МОТ 1949 г. относительно охраны заработной платы (N 195)

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА в РФ

Заработная плата (оплата труда работника) определяется как "вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)".

ст. 129 ТК РФ

ОТЛИЧИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВА И РОССИЙСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Международная организация труда

оплата выполненной
работы и оплата работы,
которая должна быть
выполнена

Российская Федерация

простой по вине
работодателя оплачивается в
размере лишь двух третей
средней заработной платы
работника или двух третей
должностного оклада при
простое по независящим от
сторон трудового договора

Начисление заработной платы проводится:

- В расчетно-платежной ведомости - форма Т-49
- В расчетной ведомости - форма Т-51
- В платежной ведомости - форма Т-53

ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

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

СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

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

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.

ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

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

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.



Сдельный заработок:

$$Z_c = P_c \times B,$$

P_c — сдельная расценка за единицу изготовленной продукции, руб.

B — количество (объем) изготовленной продукции за расчетный период (месяц, день)

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.

Системы оплаты труда

Сдельная форма оплаты труда позволяет установить размер заработной платы работника в зависимости от объема выполненной работы, который может быть измерен в количестве операций, изделий и т. д., и размера заработной платы за единицу продукции (расценки).

Системы оплаты труда

Сдельный заработок:

$$Z_c = P_c \times B,$$

P_c – сдельная расценка за единицу изготовленной продукции, руб.

B – количество (объем) изготовленной продукции за расчетный период (месяц, день)

Системы оплаты труда

- Сдельная расценка:

$$P_c = T_{ст} \times H_{вр},$$

T_c – тарифная ставка, соответствующая разряду работы.

$H_{вр}$ – норма времени для выполнения работы

Системы оплаты труда

Наибольшее распространение имеет *сдельно-премиальная система* заработной платы, позволяющая в большей степени реализовать стимулирующую функцию, поскольку кроме тарифной заработной платы предусматривает премию за выполнение установленных показателей премирования. Такими показателями могут быть: рост производительности труда, экономия материальных ресурсов, улучшение качества продукции и др.

Системы оплаты труда

Сдельно-премиальная оплата труда ($Z_{сд. пр.}$):

$$Z_{сд. пр} = Z_c + Z_{пр},$$

Z_c — сдельный заработок,

$Z_{пр}$ — размер премии установленный за выполнение (перевыполнение) установленного в отчетном периоде задания, руб. или %

Системы оплаты труда

Сдельно-прогрессивная ($Z_{\text{сд.прог.}}$):

$$Z_{\text{сд.прогр}} = Z_c + Z_1 + Z_2 + \dots + Z_n,$$

Z_c – сдельный заработок,

Z_1 – размер премии при перевыполнении задания первого уровня, руб. или %,

$Z_2, \dots, Z_n$ – размеры премии по достижению следующих установленных положением уровнем.

Системы оплаты труда

Косвенная сдельная система применяется для установления заработка вспомогательным рабочим. (Зк.сд.):

$$З_{к.сд.} = P_{к.сд} \times B_{всп},$$

$P_{к.сд.}$ – расценка косвенно-сдельных работ, руб.

$B_{всп}$ – объем работ (обслуживаемых рабочих мест) вспомогательными рабочими.

Системы оплаты труда

- *Урочно-сдельная система* оплаты труда (аккродная) как правило, коллективной формой оплаты, применяется, когда необходимо усилить материальную заинтересованность работников в сокращении сроков выполнения конкретного объема работ, сдачи объекта в эксплуатацию.

$$З_{ак.сд} = З_{ур} + З_{пр},$$

З_{ур} – размер оплаты труда за весь урок (задание);

З_{пр} – премиальное вознаграждение по условиям принятым в договоре на урок (аккрод).

Системы оплаты труда

Повременная форма характеризуется тем, что заработная плата работнику начисляется в зависимости от количества отработанного в соответствии с табельным учетом времени и установленной тарифной ставкой или окладом.

Системы оплаты труда

- Заработок повременщика – простая повременная система оплаты ($Z_{пов}$):

$$Z_{пов} = R_{пов} \times T_{ф}$$

$R_{пов}$ – расценка за установленное время работы, руб.;

$T_{ф}$ – фактическое время работы за расчетный период, ч.

Системы оплаты труда

- Повременно-премиальная система оплаты:

$$З_{n-pr} = З_{пов} + П$$

$З_{пов}$ – тарифная заработная плата, соответствующая заработной плате, определенной по простой повременной системе;

$П$ - сумма премии, установленной за обеспечение определенных количественных и качественных показателей работы. (не более 2-3)

Системы оплаты труда

- *Повременно-премиальная система оплаты труда с нормированным заданием* используется, когда функции рабочих четко регламентированы и может быть рассчитана норма времени по каждой операции.

Системы оплаты труда

Применение данной системы целесообразно, если:

- необходимо обеспечить выполнение нормированного задания (производственного) по рабочим местам и подразделению в целом;
- поставлена задача добиться экономии материальных ресурсов;
- планируется совмещение профессий и многостаночное обслуживание с целью улучшения организации труда и т.д.

Системы оплаты труда

- Месячная повременная заработная плата рабочего ($Z_{повр}$):

$$Z_{повр} = \sum_{1}^n T_{ч} \times T_{фи},$$

$T_{ч}$ – часовая тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, руб.;

$T_{фи}$ – фактическое время работы рабочего в i -ый день месяца, ч; n – количество отработанных дней в месяце.

Системы оплаты труда

- Окладная оплата труда ($З_{окл}$):

$$З_{окл} = \frac{З_{шт}}{Д_{мес}} \times Д_{факт},$$

$З_{шт}$ — заработная плата по штатному расписанию (по контракту), руб.

$Д_{мес.}$ — количество рабочих дней в расчетном месяце.

$Д_{факт}$ — количество фактически отработанных рабочим дней в расчетном месяце.

Системы оплаты труда

Тарифная система оплаты труда

представлялась в виде:

- Квалификационные справочники – разряд работы работника соответ. категории;
- 18-разрядную тарифную сетку с тарифными коэффициентами;
- Месячную тарифную ставку первого разряда, устанавливаемую государством;
- Коэффициенты доплат за особые условия работы.

Системы оплаты труда

- Месячная заработная плата по тарифной системе ($Z_{\text{тар}}$):

$$Z_{\text{тар}} = T_{\text{ст1}} \times K_{\text{тар}},$$

$T_{\text{ст1}}$ – месячная тарифная ставка работника первого разряда,

$K_{\text{тар}}$ – тарифный коэффициент работника соответствующей категории (разряда).

Системы оплаты труда

Бестарифная система оплаты труда предусматривает определение доли заработной платы каждого работника в общем фонде оплаты труда предприятия или подразделения предприятия.

Системы оплаты труда

Расчет включает:

- Определение количества баллов, заработанных в течении месяца , с учетом КТУ:

$$K_i = Y_k \times T_{\text{ч}} \times KТУ,$$

Y_k – уровень квалификации работников в баллах;

$T_{\text{ч}}$ – количество отработанных часов;

КТУ – коэффициент трудового участия.

Системы оплаты труда

- Определение общей суммы баллов, заработанных всеми сотрудниками предприятия:

$$K = \sum K_i$$

- Определение доли ($U_{\text{фот}}$) фонда оплаты труда (ФОТ), приходящегося на оплату одного балла, руб.

$$U_{\text{фот}} = \text{ФОТ} / K$$

Системы оплаты труда

- Определение заработной платы каждого отдельного работника:

$$З_i = K_i \times У_{фот}$$

Фонд заработной платы

Алгоритм планирования фонда заработной платы по нормативному методу:

$$\Phi ЗП_{пл} = \sum_{i=1}^n Q_i \times H_{з.пл.},$$

Q_i – планируемый объем продукции i -й номенклатуры;

$H_{з.пл.}$ – норматив заработной платы на единицу продукции, руб.

Фонд заработной платы

Укрупненный метод расчета ФЗП:

$$\Phi ЗП_{пл} = \Phi ЗП_{баз} \times I_{з.пл} / I_{п.тр.}$$

ФЗП_{баз} – базовая величина фонда заработной платы;

И_{з.пл.} , И_{п.тр.} – индексы соответственно заработной платы и производительности труда.

Фонд заработной платы

$$\Phi ЗП_{пл} = \Phi ЗП_{баз} + \Delta \Phi ЗП_{пл},$$

$$\Delta \Phi ЗП_{пл} = Н_{з.пл.} * К;$$

$Н_{з.пл.}$ — норматив прироста заработной платы на каждый процент прироста объема продукции (работ), руб.;

$К$ — коэффициент роста объема продукции.

Фонд заработной платы

$$\Phi ЗП_{пл} = ВД - М - А - П - Н,$$

ВД– валовой доход предприятия;

М – материальные затраты;

А – амортизационные исчисления;

П – прибыль, остающаяся в
распоряжении предприятия;

Н – налоги и начисления.

Фонд заработной платы

Оплата труда сдельщика	Оплата труда повременщика	Доплаты до часового фонда	Доплаты до дневного фонда	Доплаты до месячного фонда
Зсд	Зповр	Дч	Ддн	Дмес
Тарифный ФЗП $З_{тар} = З_{сд} + З_{повр}$;				
часовой ФЗП $Зч = З_{тар} + Дч$				
Дневной ФЗП $З_{дн} = Зч + Ддн$				
Месячный ФЗП $З_{мес} = З_{дн} + Дмес$				

- 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

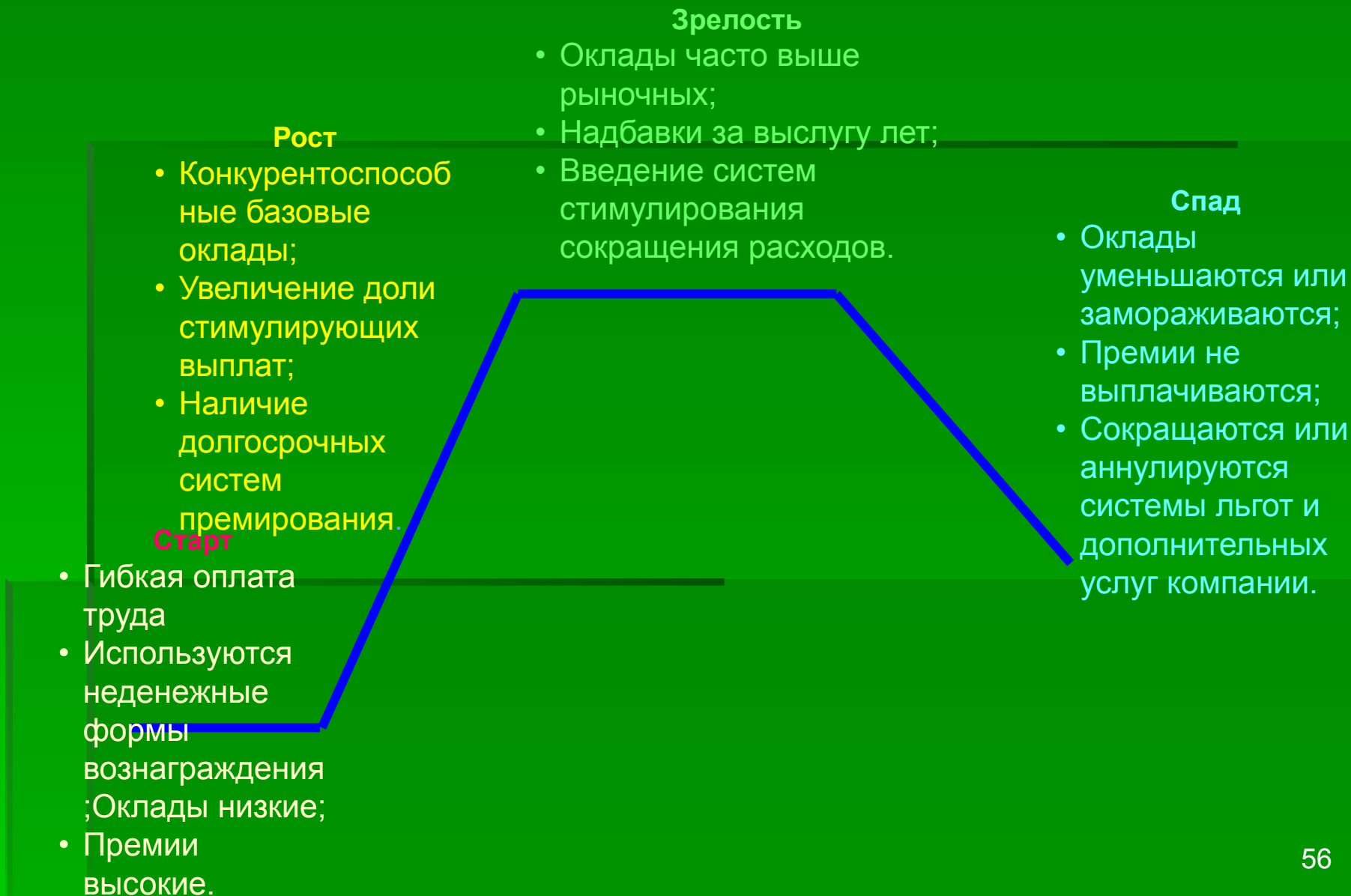
В предпринимательской компании:

«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 значительного обучения и опыта. Навыки по применению сложных процедур, требующих суждения, использовать и налаживать 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



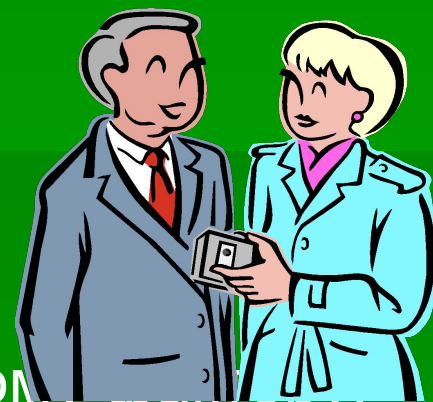
- **Определение количества грейдов.**
- **Определить перекрытие вилок. Перекрытие считается правильным, когда максимум одной вилки находится на уровне средней точки вилки следующей ступени в карьерной лестнице.**
- **Определить спрэд вилки. Могут быть неодинаковыми для разных грейдов. Большие спрэды 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



Определение категорий должностей



Категория должности	Уровень иерархии	Диапазон баллов для уровня иерархии
Руководитель I категории	V	
Руководитель II категории	IV	
Руководитель III категории	III	
Руководитель IV категории	II	
Руководитель V категории	I	

Категория должности	Уровень иерархии	Диапазон баллов для уровня иерархии
Руководители	Ш-V	
ИТР	II-IV	
Рабочие	I-Ш	
Вспомогательный административный персонал	I-Ш	

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
ИТОГО							312,50 ⁷⁰

Измерение удовлетворенности потребителя

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

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.**





**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ!**

