

# **И**зменения в системах оплаты труда

**Д**онова И.В.

# Что изучалось ?

- Характеристики действующей СОР
- Изменения в СОР :
  - инициаторы
  - цели
  - проблемы внедрения
- Степень централизации в решении вопросов оплаты труда
- Факторы давления на рост ЗП, ограничители
- Оплата труда и линейный менеджмент
- Структура ФОТ и способы его формирования

# Инициаторы изменений



Внешние  
консультанты



Специалисты и  
менеджмент предприятия

- ✓ средний стаж на предпр - 16 лет
- ✓ в должности - около 6 лет
- ✓ ЗП ниже чем у руководителя производства
- ✓ как заняли должности:
  - 64% - продвижение
  - 16% - пригласили
  - 8% - по рекомендации
  - 5% - конкурс
- ✓ 56% - профильное в/о
- ✓ 68% - ни разу не получали доп. образования с 1990 года

Руководители ПЭО

# Общая характеристика изменений

## Виды изменений

- от одной формы оплаты труда - к другой
- изменение уровня стимулирования
- локальные нововведения (цех, професс. группа)
- изменение соотношений между постоянной и переменной частью ЗП
- разработка новых тарифных сеток предприятия
- упразднение или ввод отдельных элементов СОТ
- изменение принципов нормирования и учетных единиц

сдельная зп      повременная зп

# Последствия политики экономии на ЗП



Низкие зарплаты рабочих становятся препятствием для контроля на уровне цехов. Если работника проще уволить, чем наказать, линейный персонал вынужден затрачивать время опытных рабочих и средства из ФЗП на обучение новичков. Ставится под угрозу и выполнение плана



Невысокая заработная плата в сочетании с обширным социальным пакетом способствует лишь поддержанию занятости на предприятиях, нежели стимулирует производительность. Ситуация «консервируется»



Низкая зарплата может стать тормозом технологического развития предприятия



# Зарплата и контроль над издержками

$ЗП_{\text{ср}} = 5\,061 \text{ руб (21 \% от себестоимости)}$

## Цели изменений в СОР

- Снижение издержек
- Усиление контроля
- Стимулирование роста интенсивности труда
- Увязывание ЗП с результатами деятельности предприятия

## Источники роста ЗП рабочего:

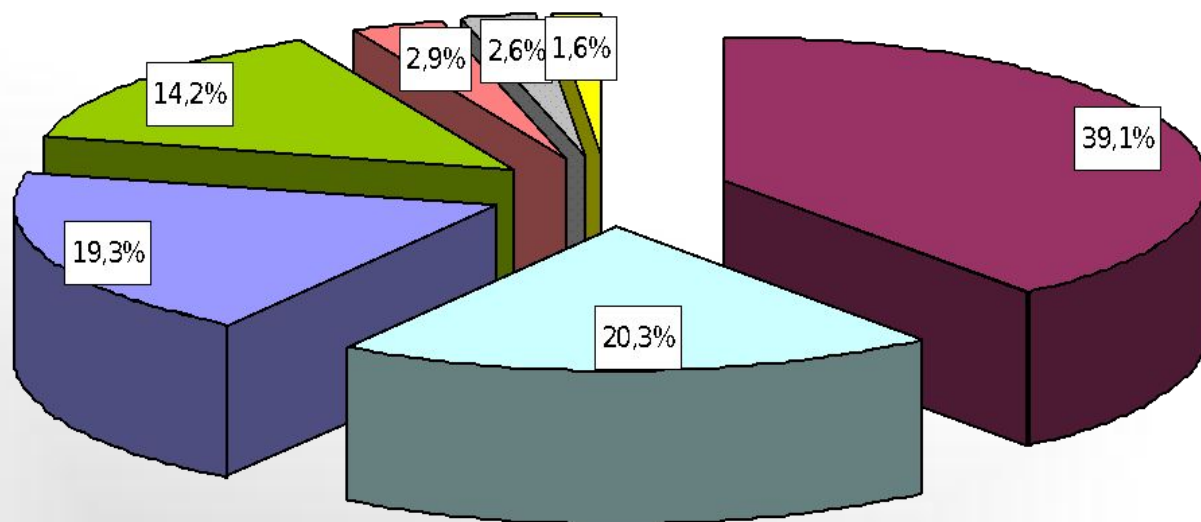


увеличение  
времени работы



совмещения

**К**то, по вашему мнению, лучше всего защитит ваши интересы по вопросам зарплаты?

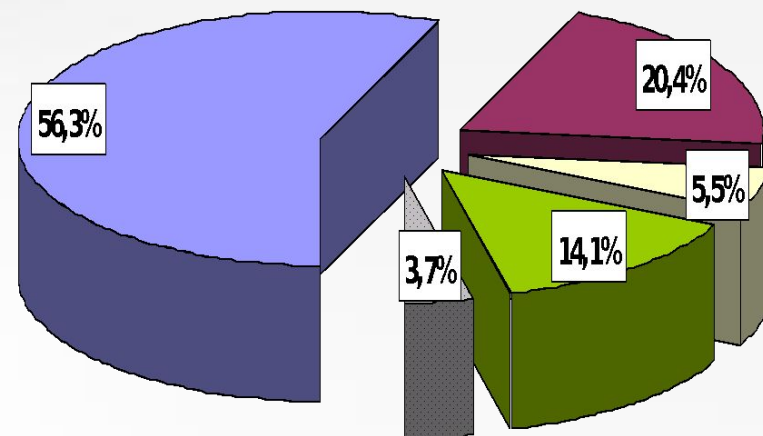


- |                              |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| ■ Руководители подразделения | □ Никто                         |
| ■ Руководители предприятия   | ■ Я сам                         |
| ■ Профсоюз                   | ■ Эта проблема меня не касается |
| ■ Коллеги, друзья            |                                 |

# Установление ЗП: факторы и акторы

От кого зависит размер Вашего заработка?

- Менеджмент предприятий
- Профсоюзы
- Отдельные работники и профессиональные группы
- Сигналы с локального рынка труда



■ От руководства предприятия

■ От руководства цеха, подразделения

■ От мастера, бригадира

■ От меня самого

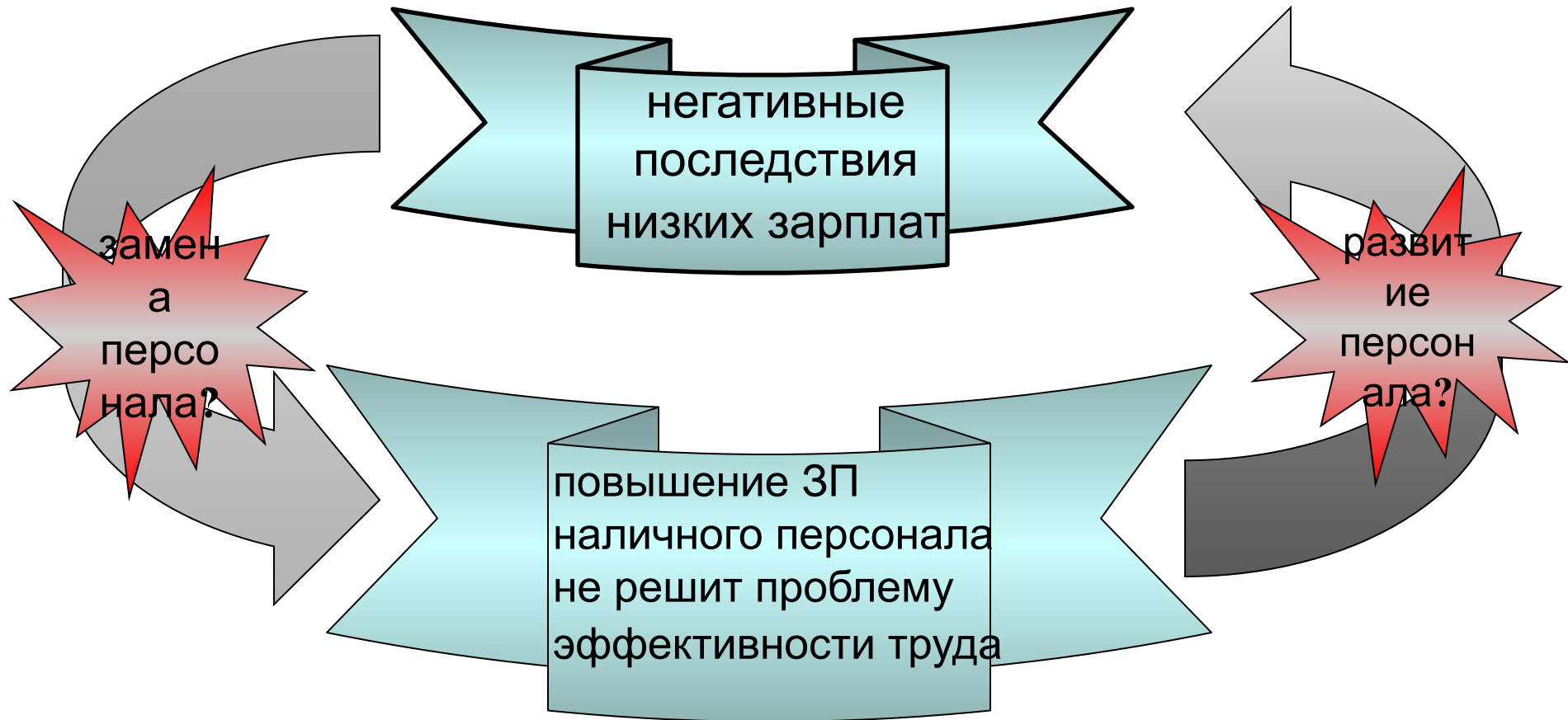
■ Затрудняюсь ответить



# Зарплата и мотивация

- «Стимулирование по результатам» не выполняет своих задач: рабочие не влияют на показатели работы предприятий.  
Премия – лишь рычаг контроля интенсивности и дисциплины труда.
- Зарплата удерживает, но не мотивирует.
- Негативные стимулы доминируют над позитивными, избегательные мотивы – над достижительными.

# «Ловушка» на пути конкурентной ЗП



# ВЫВОДЫ

- Изменения в системе оплаты труда происходят на незначительном числе предприятий и носят ограниченный характер
- Издержки на труд не контролируются системно, экономия на ЗП ведет к прямым и косвенным потерям. Происходит развал организационно-экономического механизма управления трудом и замещение его прямыми административными методами
- Интенсификация труда становится главным источником роста индивидуальной ЗП, а премия – универсальным способом поддержания интенсивности и дисциплины труда и рычагом контроля линейного менеджмента
- На пути создания конкурентной заработной платы и эффективных показателей стимулирования предприятия попадают в «ловушку».
- Системы оплаты отражают неудовлетворительное состояние организации труда на производстве, а также отсутствие идей у топ-менеджеров