Содержание

Введение

Глава 1. Формы и системы оплаты труда

1.1 Назначение и основное содержание форм оплаты труда

1.2 Системы сдельной оплаты, рациональные условия их применения

1.3 Повременная система оплаты труда

1.4 Бестарифные системы оплаты труда

1.5 Комиссионная форма оплата труда

1.6 Система плавающих окладов

1.7 Современные системы оплаты труда. Диапазонная тарифная система

Глава 2. Анализ системы оплаты труда на примере ОАО "Энергия"

2.1 Техническо-экономическая характеристика предприятия ОАО "Энегрия"

2.2 Анализ организации оплаты труда

Глава 3. Современные формы оплаты труда на предприятии ОАО "Энергия"

3.1 Существующие формы оплаты труда на предприятии

Вывод и предложения

Список используемой литературы

Приложения

# Введение

Проблемы заработной платы по актуальности и важности могут соперничать только с проблемами оптовых и розничных цен, а также с разгосударствлением собственности. Реформирование оплаты в нашей стране пойдет успешнее, если для этого будут найдены приемлемые механизмы реализации и соблюден необходимый баланс интересов работников, работодателей и общества в целом. Пока этого не наблюдается. Причин здесь много: и отсутствие цельной, достаточно продуманной программы экономики, и искаженные представления о рыночной экономике (вследствие чего принимаются решения, не приближающие, а удаляющие нас от цели), и механический перенос развитых рыночных механизмов в нашу действительность, и многое другое.

Как свидетельствует практика работы многих предприятий, в том числе и машиностроение, без мощных личных стимулов развитие производства не решит сложных социально-экономических проблем, не обеспечит движение вперед к рыночной экономике.

Одним из таких социальных стимулов является оплата труда. В работе приватизированного предприятия следует исходить из того, что оно обладает полной самостоятельностью в осуществлении хозяйственной деятельности, распоряжении продукцией и товарами, средствами, направленными на оплату налогов и других обязательных платежей.

В условиях рыночной экономики необходимо увязать размер оплаты труда работников с их квалификацией, профессионализмом, степенью реализации способностей, фактическим трудовым вкладом, наконец, с конечными результатами работы предприятия. Поэтому система оплаты труда работников ФОТ ОАО "Энергия" должна рассматривать заработную плату не только как сумму средств необходимых для воспроизводства рабочей силы, но и как сильный мотивационный механизм, обеспечивающий заинтересованность работника высокой производительности труда.

Цель данного дипломного проекта является анализ действующих систем оплаты труда и рекомендации по улучшению заработной платы на примере ОАО "Энергия".

# Глава 1. Формы и системы оплаты труда

# 1.1 Назначение и основное содержание форм оплаты труда

Основные, традиционные формы заработной платы - повременная и сдельная. Многочисленные системы оплаты основаны на этих двух формах оплаты или их комбинациях. В разные периоды развития индустриальной цивилизации преобладала то одна, то другая форма.

Формы и системы оплаты труда призваны обеспечить учет в заработной плате количественных и качественных результатов труда, создавать у работников материальную заинтересованность в улучшении непосредственных результатов своей работы и общих итогов деятельности предприятия (организации).

Заработная плата выполняет различные функции, которые могут быть реализованы с разной степенью эффективности системами, основанными на сдельной или повременной оплате труда. Кроме того, следует различать, для кого лучше та или иная форма заработной платы: для работника или для работодателя. Их интересы могут совпасть в одних ситуациях и оказаться противоположными - в других. Интересы работника в первую очередь реализует воспроизводственная, а работодателя - стимулирующая функция заработной платы. Эволюция форм и систем оплаты труда за рубежом отражает длительный поиск баланса интересов нанимателей и работников, объединенных или не объединенных в профсоюзы.

Формы и системы оплаты труда различаются порядком начисления заработной платы в зависимости от его результативности. Система начисления должна быть простой и ясной, чтобы связь между производительностью труда, качеством продукции и выполнения работ, с одной стороны, и величиной заработной платы - с другой, могла быть доступной пониманию каждого рабочего и служащего.

Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработной платы определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада).

Сдельная форма - заработная плата начисляется работнику исходя из количества фактически изготовленной продукции или затрат времени на ее изготовление.

Выбор той или иной формы оплаты труда диктуется объективными обстоятельствами: особенностями технологического процесса, характером применяемых средств труда и формами его организации, степенью требовательности к качеству вырабатываемой продукции или выполняемой работы. Всесторонний учет этих условий может быть осуществлен только непосредственно на предприятии (в организации). В этой связи выбор форм и систем оплаты труда - прерогатива предприятия, организатора труда и производства, т.е. работодателя.

Наиболее эффективна в тех или иных условиях та форма оплаты, которая способствует росту выработки, улучшению качества изделий (услуг, выполнения порученной работы), снижению их себестоимости и получению в конечном итоге дополнительной прибыли, обеспечению наиболее полного сочетания интересов работников с интересами коллектива предприятия и работодателя. В зависимости от организации труда формы заработной платы могут быть индивидуальными и коллективными.

# 1.2 Системы сдельной оплаты, рациональные условия их применения

Сдельную форму заработной платы принято подразделять на системы: прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную и аккордную.

При использовании каждой из систем сдельной оплаты должны соблюдаться общие условия, нарушение которых может снизить эффективность и нанести ущерб производству. Среди них:

научно - обоснованное нормирование труда и правильная тарификация работ и работников в соответствии с требованиями тарифно-квалификационных справочников;

хорошо поставленный учет количественных результатов труда, исключающий всякого рода ошибки и приписки, а также искусственное завышение объема выполняемых работ;

применение этой формы не должно приводить к ухудшению качества продукции, нарушению технологических режимов, ухудшению обслуживания оборудования, нарушению правил техники безопасности, перерасходу материальных ресурсов.

Прямая сдельная система оплаты заключается в том, что заработок начисляется работнику по заранее установленным расценкам за единицу качественно изготовленной продукции (выполненной работы). Основной элемент данной системы - сдельная расценка, устанавливаемая исходя из тарифной ставки (оклада), соответствующей разряду работы и нормы выработки или нормы времени на данную работу.

Расценка за единицу выполненной работы или изготовленной продукции (**Р)** определяется по формуле:

**Р = m/Нвыр, или Р = m х Нвр,**

где **m** - часовая тарифная ставка разряда выполняемой работы, руб.,

**Нвыр** - часовая норма выработки,

**Нвр** - норма времени за единицу продукции.

При сдельно-премиальной системе работнику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется и выплачивается премия за количественные и качественные показатели работы.

Сдельно - прогрессивная система состоит в том, что оплата труда работника в пределах установленной исходной базы (нормы) производится на основе одинарных расценок, а сверх установленной исходной базы - по повышенным сдельным расценкам. Заработок рабочего при сдельно-прогрессивной оплате труда Зс. п. определяется в зависимости от принятой системы прогрессивной оплаты (за весь объем или часть объема работ, выполненных сверх нормы) по одной из следующих формул:

**Зс. п. = Зт. с. + (Зт. с. х (Jn-Jбаз) хgпр/ Jn);**

**Зс. п. = Зт. с+ Зт.п. х (g´пр-1),**

где **Зт. с. -** сумма основного заработка рабочего, исчисленная по прямым сдельным расценкам, руб.; **Зт.п. -** сумма сдельного заработка рабочего-сдельщика, начисленная по прямым сдельным расценкам за часть работы, оплачиваемую по прогрессивной системе оплаты, руб.; **Jn** - выполнение норм выработки рабочим, %; **Jбаз -** базовый уровень норм выработки, сверх которого применяется оплата по повышенным расценкам, %; **gпр** - коэффициент в долях единицы, показывающий, насколько увеличивается сдельная расценка за выработку продукции сверх установленной нормы; **g´пр** - коэффициент, показывающий отношение прогрессивной сдельной расценки (по шкале к основной сдельной расценки этот коэффициент больше единицы).

Косвенная сдельная система предполагает, что уровень заработка работника ставится в прямую зависимость от результатов труда (работы) обслуживаемых им работников. Данная система обычно применяется для оплаты вспомогательных рабочих. Косвенная сдельная расценка Зк рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их численности по формуле:

**Зк = Зh/Вhхp** (руб. на единицу продукции или работы),

где **Зh** - тарифная часовая ставка обслуживаемого рабочего, оплачиваемого по косвенной сдельной системе, руб.,

**Вh** - часовая норма выработки (производительности) одного обслуживаемого рабочего (объекта, агрегата) в единицах продукции;

**p** - количество обслуживаемых рабочих (объектов, агрегатов) - норма обслуживания.

Аккордная сдельная система - установление размера оплаты не за каждую производственную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ, взятый в целом.

Конкретные условия применения той или иной системы оплаты определяются тем, какие задачи ставит перед собой работодатель. Если его цель - наращивать объемы производства и обеспечивать высокие количественные достижения в труде (при соблюдении необходимых требований к качеству работы), то наиболее рациональны прямая и сдельно-премиальная системы. В случае, когда важно добиваться некоторого объема работ в кратчайшие сроки (ликвидация аварий, ремонтно-строительные работы и т.п.), целесообразно применение сдельного аккорда.

При сдельной оплате полезность работника зависит от его способностей. Эмпирические исследования американских экономистов показали, что производительность работников со сдельной оплатой труда выше, чем с повременной. Так, на предприятиях обувной и швейной промышленности заработок рабочих при использовании сдельной системы выше на 14-16%, чем при использовании повременной, а в автомобильной промышленности - на 20-50%.

Сдельная оплата связана с целым рядом недостатков и порождает немало проблем - как для работников, так и для работодателей:

Нанимателю бывает сложно учесть факторы, не зависящие от работника, но влияющие на выработку (болезнь, поломка оборудования, перебои со снабжением, погодные условия и т.п.). Если заработок не будет зависеть от результатов, то он едва ли захочет особенно усердствовать. Следует иметь в виду, что рост выработки рабочих-сдельщиков обусловлен не только их собственными усилиями, повышением квалификации и развитием своих способностей. Он определяется всей совокупностью факторов эффективного функционирования данного рабочего места - его технической, организационной, экономической подготовкой. В результатах работы сдельщиков воплощается труд инженеров, вспомогательных рабочих и многих других специалистов предприятия.

Существует также проблема соотношения усилий работника с целями работодателя. Не все аспекты трудовой деятельности поддаются наблюдению или измерению. Как измерить, например, добросовестность, вежливость, дружелюбие, хорошие манеры, преданность интересам фирмы? Установление любых критериев оценки работы может привести к тому, что работник будет стремиться улучшить именно те показатели своей работы, которые этим критериям соответствуют, игнорируя иные аспекты трудовой деятельности, не измеряемые количественно.

Серьезным недостатком сдельной оплаты для работодателя является опасность того, что в погоне за количеством продукции работники не станут уделять внимание ее качеству. Затраты на контроль качества продукции (услуг) могут свести на нет экономию на других формах контроля.

Сдельная система оплаты труда увязывает заработок работника с его индивидуальными результатами, оставляя без внимания работу отдела, подразделения или организации в целом, что отрицательно сказывается на коллективной мотивации и групповой работе. Происходит ослабление чувства сопричастности и принадлежности к коллективу. Сдельщику не слишком важны успехи коллег по работе и общие результаты деятельности фирмы. У него нет стимулов к достижению результатов в долгосрочном периоде, важно, сколько он заработал сейчас. Одним из последствий этого является высокая текучесть кадров.

Нередко возникают проблемы с правильным использованием техники. Излишняя спешка работников приводит к поломкам оборудования, нарушению норм техники безопасности, росту травматизма, перерасходу сырья и материалов. Некоторые фирмы за рубежом даже требуют от сдельщиков использования в работе собственного инструмента или машин.

Очень непросто установить обоснованные нормы выработки, особенно при их пересмотре в период внедрения нового оборудования. Это особенно актуально для отраслей с частой сменой продукции и технологии. Необходимы специалисты-нормировщики, документальное оформление изменений и т.п.

При одной и той же годовой сумме заработка работникам предпочтительнее повременная оплата. Большинство из них, испытывая естественную неприязнь к риску и имея финансовые обязательства, связанные с регулярными затратами (плата за квартиру, покупка продуктов питания и т.п.), предпочтут большую определенность заработка. Значит, переход на сдельную оплату потребует выравнивающих различий в оплате, которые компенсируют беспокойство работников по поводу возможных колебаний в их заработке, что принесет нанимателю дополнительные расходы. Кстати, это также объясняет, почему заработки сдельщиков выше, чем повременщиков.

При использовании сдельной системы оплаты работники нередко сталкиваются с так называемым "эффектом храповика" (ratchet effect). Он заключается в следующем. Работник производит продукции больше, чем предполагала фирма. Менеджер связывает это с тем, что работа не слишком тяжелая и, следовательно, заработная плата слишком высока. Поэтому возникает высокая вероятность, что ставка заработной платы понизится.

При сдельной оплате труда непросто измерять индивидуальный выпуск. Если количественные аспекты работы могут измеряться объективно, то качественные часто требуют субъективных оценок. Если только часть функций, выполняемых работником, поддается объективному измерению, то неизмеряемые обязанности будут им игнорироваться. Но как измерить индивидуальный выпуск сборщика на конвейере? Здесь уместнее групповые стимулы.

Необходимо правильно поощрять управляющих за результаты работы их подразделений. Но и здесь возникает проблема измерения, например, за

какой период следует оценивать результат работы менеджера? Зарубежные специалисты полагают, что лучше учитывать результаты деятельности менеджера не за один год, а за несколько последних лет. Целесообразно также увязывать оплату руководителей со стоимостью акций компании, сближая их интересы с интересами акционеров.

Как видим, недостатков у сдельной оплаты немало. От них в значительной степени избавлена повременная форма оплаты, хотя и у нее есть свои недостатки.

# 1.3 Повременная система оплаты труда

Все более широкое распространение в мире повременной оплаты труда объясняется многими обстоятельствами, главным из которых является научно-технический прогресс, вносящий изменения в технологию и организацию производства. Углубляются разделение труда и специализация, растут требования к квалификации персонала, в том числе и в сфере услуг. Все чаще результаты труда отдельного работника трудно или невозможно выделить из общих результатов и измерить количественно. Нередко производственный процесс строго регламентирован. Не всегда существует возможность увеличения выпуска, да не всегда это и нужно, особенно если увеличение выпуска продукции может привести к ухудшению ее качества или фирма решает задачу экономии материальных ресурсов.

Повременная оплата может быть простой и повременно-премиальной, при которой помимо заработка по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время выплачивается премия за выполнение и перевыполнение определенных показателей в работе.

Наиболее общие требования, которые необходимо соблюдать при применение повременной оплаты:

строгий учет и контроль за фактически отработанным каждым работником временем с обязательным отражением времени простоя;

обоснованное (соответствующее требованиям ЕТКС) присвоение рабочим-повременщикам тарифных разрядов (тарифных ставок или окладов) в строгом соответствии с выполняемыми ими должностными обязанностями с учетом личных деловых качеств работников;

разработка и применение обоснованных норм обслуживания, нормированных заданий и нормативов численности по каждой категории работающих, что дат возможность исключить различную степень загрузки, а следовательно, и различный уровень затрат труда в течение рабочего дня;

оптимальная организация труда на рабочем месте, эффективное использование рабочего дня.

Заработок рабочего при простой повременной системе **Зn** рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего данного разряда **Зh**, руб. на отработанное время в данном периоде (tраб - соответственно в часах или днях):

**Зn = Зh х tраб**

Основные виды повременной оплаты труда:

Простая повременная оплата труда - оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ.

**Зпрост. повр. = Тс х tф, руб.,** где:

**tф** - фактически отработанное время.

Повременно-премиальная оплата труда - оплата не только отработанного времени по тарифу, но и премии за качество работы:

**Зповр-прем. = Тс х tф + Премия, руб.**

Окладная оплата труда - при такой форме в зависимости от квалификации и выполненной работы каждый раз устанавливается оклад:

**Зоклад. = Оклад, руб.**

Контрактная оплата труда - зарплата оговаривается в контракте:

**Зконтр.** = ∑ **по контракту, руб.**

Важным преимуществом повременной формы оплаты для работодателя является уменьшение издержек контроля качества продукции. При этом легче формировать у работника чувство причастности к интересам всей организации (фирменный патриотизм). Снижается текучесть кадров, можно использовать такие модели мотивации персонала, которые "работают" только при долговременном сотрудничестве работника с фирмой.

Повременная оплата для работника - это гарантия относительно стабильного заработка. Трудовой коллектив, в котором работа оплачивается повременно, обычно бывает более сплоченным, поскольку текучесть кадров меньше, а экономические интересы одних работников реже противостоят интересам других.

Но и проблем также немало. Ведь работник получает деньги фактически за присутствие на рабочем месте, у него нет стимулов к производительному труду. Появляется необходимость в надзирателе, который контролирует процесс труда, объем выпуска продукции. Но это требует немалых затрат, снижает возможности специализации. Наблюдатель должен иметь достаточно полную информацию. Иногда детальный контроль просто неосуществим. Контролеры могут сговариваться с теми, за кем призваны следить, поэтому их самих приходится контролировать.

В условиях совершенной конкуренции фирмы, оплачивающие труд сдельно, так же как и оплачивающие повременно, будут получать одинаковую, нормальную прибыль. При этом фирмы, использующие повременную форму оплаты труда, не смогут оплачивать издержки контроля (величина их прибыли окажется ниже нормальной и они разорятся), и их будут оплачивать сами работники из своей заработной платы. Кстати, это является еще одним объяснением более низких заработков при повременной оплате, чем при сдельной. Выбор же системы оплаты труда может зависеть от того, насколько высоки издержки контроля: фирмы с высокими издержками предпочтут оплачивать труд сдельно, а фирмы с низкими издержками выберут повременную оплату.

Оплачивая труд работника повременно, т.е. фактически лишь за присутствие в определенные часы на рабочем месте, наниматель берет на себя риск колебаний в его производительности. Продуктивный работник увеличивает прибыль фирмы, непродуктивный - наоборот, а заработная плата у них одинакова. Оплату труда сложнее связать с конечным результатом. Кроме того, работники могут поставить свои собственные интересы выше интересов потребителя, что в долгосрочном периоде может принести фирме ущерб.

Достоинства и недостатки сдельной и повременной оплаты труда представлены в табл.1.

Применение сдельной оплаты в чистом виде целесообразно там, где человек трудится самостоятельно и производит однородную продукцию. В современном интегрированном и высокомеханизированном производстве, использующем в основном интеллектуальный, а не физический труд, такое встречается редко. Тем не менее в легкой промышленности и сфере торговли сдельная форма оплаты применяется. Она может успешно использоваться и в массовом производстве, где работники выполняют простые повторяющиеся операции, поскольку в этом случае легко измерить результаты их работы и поставить оплату труда в прямую зависимость от выработки. Сдельная оплата труда используется, если необходимо стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении объемов выпуска, если существуют количественные показатели выработки, которую рабочие в состоянии увеличить.

Таблица 1

**Сравнительные характеристики сдельной и повременной систем оплаты труда**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сдельная оплата труда** | **Повременная оплата труда** |
|  | **Положительные стороны** | |
| **Работодатель** | 1. Работник заинтересован в увеличении выработки.  2. Колебания в производительности в большей мере ложатся на работника.  3. Снижение издержек контроля за работником.  4. Уменьшение риска у работодателя.  5. Готовность к труду на условиях сдельной оплаты - сигнал о желании работать производительно. | 1. Уменьшаются издержки контроля за качеством продукции.  2. У работника выше чувство сопричастности к организации.  3. Меньше текучесть кадров. |
| **Работник** | 1. Есть возможность увеличить свой заработок путем выполнения большего объема работ, роста производительности труда.  2. Практически любой работник (независимо от его репутации, здоровья и др.) может получить работу. | 1. Определенность и относительная стабильность заработка.  2. Возможность стабильного заработка при ограниченных усилиях.  3. Сплоченность в трудовом коллективе. |
|  | **Отрицательные стороны** | |
| **Работодатель** | 1. В погоне за количеством работники перестают уделять внимание качеству продукции.  2. Затраты по контролю за качеством могут свести на нет экономию на других формах контроля.  3. Излишняя спешка приводит к поломкам оборудования, нарушению норм техники безопасности, росту травматизма.  4. Возможен перерасход сырья и материалов.  5. Существуют сложности при установлении норм выработки, особенно при их пересмотре.  6. Необходимы специалисты-нормировщики, документальное оформление норм.  7. Существуют сложности в определении объема выпуска: нельзя измерить все аспекты деятельности - работник работает на измеряемые показатели.  8. Происходит ослабление чувства принадлежности к коллективу; сдельщику не важны успехи коллег и общие результаты фирмы. | 1. Работник получает деньги фактически за присутствие на рабочем месте - у него отсутствуют стимулы к производительному труду.  2. Существует необходимость в "надзирателе", который осуществляет контроль за процессом труда, за выработкой.  3. Необходимость контроля за объемом выпуска увеличивает издержки фирмы.  4. Работодатель рискует больше, чем работники: высокопродуктивный работник увеличивает прибыль, непродуктивный - наоборот (заработная плата у них одинакова).  5. Работодатель принимает на себя риск колебаний в производительности. |

**Сравнительные характеристики сдельной и повременной систем оплаты труда**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Отрицательные стороны** | |
| **Работодатель** | 9. У работника нет стимулов к деятельности в долгосрочном периоде (ему важно, сколько он заработал сейчас), отсюда - выше текучесть кадров.  10. Необходимы выравнивающие различия в оплате, что бы компенсировать беспокойство работников по поводу возможных колебаний в их заработке. | 6. Оплату труднее связать с конечным результатом.  7. Работники могут поставить свои собственные интересы выше интересов потребителя, что в долгосрочном периоде может принести ущерб интересам работодателя. |
| **Работник** | 1. Наличие колебаний в заработке, что нежелательно для работников, обычно не расположенных к риску.  2. Возможность недоучета факторов, не зависящих от работников, но влияющих на выработку, на результат.  3. Увеличивается вероятность нарушения техники безопасности.  4. При групповом стимулировании интересы работника и работодателя увязаны теснее, однако возможна "проблема безбилетника".  5. Эффект храповика: опасность снижения ставки заработной платы из-за высокой выработки. | 1. Заработная плата ниже, чем при сдельной оплате.  2. Возможна несправедливость в оплате из-за ее косвенной связи с результатами труда.  3. Возможна равная оплата высоко - и низкопродуктивных работников.  4. Работник не может повысить свой заработок путем увеличения трудовых усилий.  5. При групповой оплате труда возможно появление "безбилетника". |
|  | **Условия применения** | |
|  | Существуют количественные показатели выработки (производства, продаж, обслуживания).  У работников существует реальная возможность увеличить выработку.  Необходимо стимулировать работников в дальнейшем увеличении объемов выпуска.  Целесообразно в массовом производстве, где работники выполняют простые повторяющиеся операции, поэтому нетрудно измерить результаты их работы. | Результаты труда работника трудно выделить из общих результатов.  Результаты труда работника трудно измерить количественно.  У работника нет возможности повлиять на увеличение выпуска.  Производственный процесс строго регламентирован.  Поставлена задача добиться экономии материальных ресурсов.  Увеличение объемов выпуска продукции может привести к ухудшению ее качества. |

В отраслях, связанных с оказанием услуг, часто эффективней повременная оплата (или ее разновидности), поскольку здесь трудно определить объем услуг, предоставленных клиентам отдельным работником. Повременная оплата целесообразна в условиях, когда работник не может влиять на рост выработки при регламентированных технологических процессах, принудительном режиме работы, при оплате труда ремонтников и т.п. Обычно повременно оплачивается труд руководителей, инженерно-технических работников, специалистов и служащих. Почасовая оплата труда эффективно используется сегодня при вознаграждении высококвалифицированных специалистов, работающих в сфере услуг (адвокатов, психоаналитиков), от конечного результата деятельности которых зависит их профессиональная репутация.

# 1.4 Бестарифные системы оплаты труда

Одна из важнейших проблем организации заработной платы особенно в условиях перехода к рынку - найти механизм материальной заинтересованности работников, способный обеспечить максимально тесную взаимосвязь их заработной платы с фактическим трудовым вкладом.

Традиционные формы и системы оплаты труда на основе тарифной системы позволяют при их рациональном применении обеспечивать такую связь. Вместе с тем предприятия и организации в последние годы нередко идут по пути поиска нетрадиционных методов в организации оплаты труда - применения бестарифных моделей.

Бестарифные модели основаны на долевом распределении средств, предназначенных на оплату труда, в зависимости от различных критериев и прежде всего на принципах согласованной оценки профессиональных качеств работников и их вклада в конечный результат.

В качестве примера можно привести систему оплаты труда в МНТК "Микрохирургия глаза", построенная на паевой основе. Все работники МНТК объединены в бригады в соответствии с характером деятельности. Заработанные средства, предназначенные на оплату труда, распределяются между бригадами согласно нормативам, отражающим степень участия каждой бригады в общем объеме выполненной работы и важность ее деятельности. Размеры нормативов утверждаются всем коллективом МНТК.

Установленный бригаде фонд оплаты распределяется между ее членами с использованием шкалы социальной справедливости (коэффициентов трудовой стоимости), отражающей средние соотношения в сложившихся уровнях оплаты между основными категориями работников. Шкала предусматривает коэффициент увеличения заработной платы руководителей и специалистов по отношению к минимальной ставке оплаты (санитарка), принятой в МНТК. При распределении фонда оплаты между членами коллектива учитывается индивидуальный вклад каждого работника в общие результаты с применением единых критериев оценки труда. Общий диапазон установленных коэффициентов распределения бригадного заработка составляет 1,0 (санитарка) - 4,5 (руководитель предприятия).

Аналогичные подходы к построению бестарифной системы оплаты труда используют и многие другие предприятия (например, Вешкенский комбинат торгового оборудования, Георгиевский арматурный завод, ремонтно-строительное управление ГУВД Москвы и др.).

На ряде предприятий Российской Федерации и СНГ положительно зарекомендовали себя бестарифная модель организации оплаты труда на основе "вилки" соотношений оплаты труда разного качества (ВСОТРК). Одна из основных особенностей этой модели состоит в том, что устанавливаются соотношения в оплате труда различных категорий работников в зависимости от их квалификации, фактического трудового вклада в конечный результат, от результатов работы предприятия.

Применение "вилки" соотношений в оплате труда различного качества обеспечивает требуемую дифференциацию в оплате между рабочими и руководителями, между специалистами разной квалификации с учетом их реального трудового вклада. Кроме того, модель "ВСОТРК" позволяет значительно сократить масштабы и диапазон применения различного вида премий, доплат и надбавок или отказаться от них полностью, поскольку показатели, которые стимулируются этими выплатами, могут быть учтены рациональным применением "вилок".

К достоинствам бестарифных систем оплаты труда следует отнести их простоту, доступность для понимания механизма начисления заработка каждому работнику, что повышает значимость стимулирующей функции заработной платы. В то же время вызывает сомнение правомочность самого названия "бестарифные", ибо при расчете заработной платы используются базовые показатели, отражающие заработок работника за несколько месяцев перед введением этих систем, а этот заработок базируется на применении традиционных тарифных систем.

К числу бестарифных систем с определенной степенью приближения в ряде случаев могут быть отнесены применяемые в различных отраслях экономики (торговле, оказании бытовых услуг населению и т.п.) оплата в процентах от выручки, договорная и контрактная оплата, оплата в процентах от прибыли и другие подобные системы.

# 1.5 Комиссионная форма оплата труда

Комиссионная форма оплаты труда в последние годы находит все большее и большее распространение. Поскольку она нацелена на стимулирование продаж, то и применяется, в основном, коммерческими подразделениями организаций.

Существует два типа комиссионной формы оплаты труда: комиссионно - премиальная и комиссионно-сдельная формы оплаты труда.

Особенностью комиссионно-премиальной (повременной) формы оплаты труда является относительно невысокий размер базовой ее части (должностного оклада) и потенциально высокий размер переменной части оплаты труда (премиальных или комиссионных выплат). Базовая или гарантированная часть оплаты труда должна быть не менее минимального размера оплаты труда, принятого в стране.

На практике используется множество разновидностей комиссионно-премиальной формы оплаты труда, увязывающих переменную часть оплаты труда работников с результативностью их деятельности в сфере бизнеса. Выбор конкретной формы зависит от того, какие цели преследует организация в данный момент при реализации своей продукции или услуг. Наиболее популярными формами установления размера комиссионной выплаты работникам являются формы, при которых:

размер комиссионной выплаты устанавливается в виде фиксированного процента от объема продаж,

размер комиссионной выплаты устанавливается в зависимости от вида реализованной продукции, фиксированный процент от объема продаж может быть выше для одного и ниже для другого вида продукции,

размер комиссионной выплаты устанавливается в форме фиксированной денежной суммы за каждую проданную единицу продукции, при этом эта сумма может быть различной в зависимости от вида продукции,

размер комиссионной выплаты устанавливается в виде фиксированного процента от прибыли по договору с покупателем продукции,

размер комиссионной выплаты устанавливается в виде фиксированного процента от полученных доходов в результате послепродажного обслуживания клиентов,

размер комиссионной выплаты устанавливается в виде гибкого процента от объема продаж в зависимости от доли рынка,

размер комиссионной выплаты устанавливается в виде гибкого процента от объема продаж в зависимости от уровня спроса на реализуемую продукцию,

размер комиссионной выплаты устанавливается в виде гибкого процента от объема продаж (шкалы) в зависимости от того, выполнены ли плановые задания по продажам или нет,

размер комиссионной выплаты устанавливается в виде гибкого процента от объема продаж в зависимости от сезонности,

размер комиссионной выплаты устанавливается в виде гибкого процента от объема продаж в зависимости от региона, на территории которого осуществляются продажи продукции или услуг.

Комиссионно-премиальная форма оплаты труда в организации регламентируется Положением, принятым с учетом мнения представительного органа работников. В Положении о комиссионно-премиальной оплате труда должны быть определены условия комиссионного премирования, круг работников организации на которых распространены эти условия, размеры и сроки комиссионных премиальных выплат.

При комиссионно-сдельной форме оплаты труда заработная плата работника определяется умножением сдельной расценки в виде фиксированного процента на объем продаж или в виде фиксированной денежной суммы на количество единиц проданной продукции. Условия комиссионно-сдельной оплаты труда, в том числе сдельные расценки устанавливаются Положением, принятым с учетом представительного органа работников.

# 1.6 Система плавающих окладов

Все чаще в последнее время в самых разных компаниях встречается так называемая система плавающих окладов.

При такой системе заработная плата зависит одновременно от трех показателей:

результатов работы работников;

прибыли, полученной организацией;

суммы денежных средств, которая может быть направлена на выплату заработной платы.

При этом предполагается, что руководитель организации может ежемесячно издавать приказ о повышении или понижении оплаты труда на определенный коэффициент. Повышение или понижение оплаты труда зависит от суммы денежных средств, которая может быть направлена на выплату заработной платы.

Заработок работника в данном случае рассчитывается по следующей формуле:

оклад x коэффициент повышения (понижения) заработной платы = сумма заработной платы.

Коэффициент повышения (понижения) заработной платы руководитель определяет самостоятельно и утверждает своим приказом. Обычно для этого применяется формула:

сумма средств, направляемая на выплату зарплаты / размер фонда оплаты труда, установленный в штатном расписании = коэффициент повышения (понижения) заработной платы.

На практике организации, применяющие систему плавающих окладов, всегда сталкиваются с одной юридической проблемой. Дело в том, что, когда речь идет о повышении оклада в сравнении с установленным штатным расписанием, никаких нарушений не происходит. Однако если компания направляет в фонд оплаты труда сумму меньшую, чем установлено в штатном расписании, то это уже в какой-то степени нарушает ст.57 ТК РФ, которая требует, чтобы в трудовом договоре с работником указывалась тарифная ставка (размер должностного оклада). То есть оклад указывается и в трудовом договоре, и в штатном расписании. Руководство предприятия вправе установить систему оплаты, позволяющую увеличить зарплату работника. Но нельзя устанавливать систему, позволяющую уменьшить размер оклада, записанный в трудовом договоре, - нельзя ухудшать условия по сравнению с указанными в трудовом договоре. Так что получается, что система плавающих окладов может работать лишь в сторону увеличения окладов, но не в сторону уменьшения. Ведь минимальный размер оклада должен быть прописан в трудовом договоре. Получается, что оклады должны быть не плавающие, а только "всплывающие".

Тем не менее многие работодатели подчеркивают эффективность данной системы оплаты труда, работники также выражают удовлетворенность ее справедливостью: если все работали хорошо или успешно сэкономили средства, то фирма может увеличить фонд оплаты труда и зарплаты пропорционально вырастут у всех.

Следует отметить, что расчеты при системе плавающих окладов проще, чем, например, при премиальной системе с 10 критериями для начисления премии. Кроме того, установление премий предполагает, что для применения или неприменения каждого из оснований премирования у руководителя должно быть документальное основание (докладные, объяснительные, отчеты, приказы о дисциплинарном взыскании или объявлении благодарности).

Если работодатель предпочел систему плавающих окладов, от него требуется следующее:

установить минимальные оклады должным образом в пределах, установленных законом;

установить основания для увеличения фонда оплаты труда. Например, достаточным и четким основанием можно считать увеличение фонда оплаты труда на определенный процент от прибыли по сравнению с установленным штатным расписанием. При отсутствии прибыли соответственно и фонд оплаты труда не увеличивается;

закрепить документально введение системы (в трудовых договорах, положении об оплате труда, приказе о введении);

ежемесячно издавать приказ о размере фонда оплаты труда и коэффициенте его увеличения на основании расчета бухгалтерии о размере прибыли.

Устанавливать систему плавающих окладов (в сторону увеличения) бывает целесообразно для определенных отделов или структур организации, для небольших фирм с единой командой.

В заключении можно сделать вывод, что форма оплаты труда является важным элементом, реализующим ее воспроизводственную и стимулирующую (мотивационную) функции. При этом важен не только размер заработка, но и то, каким образом и по каким правилам он формируется. Это влияет на экономические, моральные, психологические и иные аспекты деятельности организации. Менеджерам необходимо учитывать достоинства каждой формы заработной платы с учетом ее возможных негативных последствий и использовать системы оплаты, позволяющие грамотно сочетать интересы работников и организации.

# 1.7 Современные системы оплаты труда. Диапазонная тарифная система

Усиление заинтересованности работников в достижении высоких индивидуальных результатов труда может быть достигнуто путем внедрения на предприятиях новых систем оплаты труда рамках традиционной системы. Одним из таких новых подходов являются диапазонные тарифные ставки (т.е. установление вилок тарифных ставок и окладов). Данный вопрос подлежит подробному рассмотрению.

В практике существует способ определения вилки посредством задания желаемого уровня спрэда. Спрэд - это в определенной степени производная от перекрытия вилки. Спрэд обычно выражается в проценте соотношения максимума оклада к минимуму оклада. Задав разброс вилки можно получить всевозможные варианты построения новых тарифных ставок как с последовательным нарастанием от разряда к разряду, так и с перехлестным.

Последовательное нарастание тарифных ставок и окладов подразумевает, что мин76имальное значение каждого последующего разряда находится на уровне максимального предыдущего. Перехлестное нарастание - когда нижняя граница вилки каждого последующего разряда находится в диапазоне предыдущего. Перехлестное нарастание традиционно считается среди экономистов наиболее целесообразным.

Чаще всего, все руководящие должности имеют больший спрэд, чем должности специалистов, а они в свою очередь имеют больший спрэд, чем младший персонал и рабочие. Причина данной тенденции лежит в большей неопределенности при работе первых двух групп. Кроме того, большие спрэды применяются в системах оплаты труда, где следует подчеркнуть оплату за опыт и стаж.

Зарубежная практика показывает целесообразность установления вилки в следующих размерах:

Таблица 2

**Размер спрэда для различных категорий работников**

|  |  |
| --- | --- |
| Группа работников | Спрэд, % |
| Руководители | 60-75 |
| Специалисты | 50-60 |
| Младший персонал | 35-50 |
| Рабочие | 10-30 |

Рекомендуемый размер спрэд для группы "рабочие" составляет 10-30%.

Формула для определение минимальной ставки:

**T ст. min = T ст / (1+С/2),**

где **Т ст. min** - нижняя граница тарифной ставки,

**Т ст** - средняя точка (действующая ставка),

**С** - желаемый спрэд в долях единиц.

Формула для определения максимальной ставки:

**Т ст. max = Т ст. min \* (1+С)**

Для наглядности применим указанную модель в расчете на условиях тарифной ставки рабочего - повременщика в ОАО "Московский НПЗ".

Применяя формулы, получим (на примере расчета часовой тарифной ставки рабочего - повременщика 1 разряда в нормальных условиях труда);

**T ст. min =220,679/ (1+0,1/2) =210,599**

**Т ст. max =210,599\* (1+0,1) =230,759**

Таблица 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разряды | Используемые ставки | Новые ставки | |
| Минимальная ставка | Максимальная ставка |
| 1 | 220,679 | 210,59905 | 230,75895 |
| 2 | 260, 194 | 240,94667 | 270,44133 |
| 3 | 290,052 | 270,66857 | 300,43543 |
| 4 | 330,928 | 320,31238 | 350,54362 |
| 5 | 420,455 | 400,43333 | 440,47667 |
| 6 | 550,722 | 530,06857 | 580,37543 |

В рамках осуществления такого рода преобразований возможно заинтересовать работника в более плотном использовании своих возможностей на рабочем месте и одновременно гарантировано отсутствие ситуаций, когда подчиненный получает большие начальника. Однако спрэд может быть и увеличен, тогда достигаться перекрытие, разброс вилки будет увеличен, и соответственно, работник получит больший стимул усиления своей творческой активности.

**Система грейдов.**

Система грейдов - это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей.

Нарастание популярности и спроса на методы грейдов обусловлено тем, что они прошли испытание временем. Для начала следует определить, что есть что. Грейдинг (от англ. grading) - классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдирование - это позиционирование должностей, то есть распределение из в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

Очень трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний в свою очередь стремится получать как можно больше. Именно система грейдов позволяет "увязать" оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала.

Сущность системы Грейдов и этапы ее построения. Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Критерием при оценке должностей является уровень влияния позиции должности на компанию в целом и вид воздействия на конечный результат.

В упрощенном виде систему Грейдов можно представить следующим образом:

оценка должностей

создание рангов (уровне должностей)

создание структуры зарплат

установление зарплаты конкретному сотруднику

Внедрение системы грейдов на предприятии происходит в несколько этапов, а именно:

1. Подготовка рабочий группы, изучение методики.
2. Разработка документации (регламента установления должностных окладов, концепция, положение и другое).

форма система оплата труд

1. Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа), уточнение факторов.
2. Распределение факторов по уровням (ранжирование).
3. Оценка каждого уровня.
4. Оценка веса фактора.
5. Расчеты количества баллов для каждой должности.
6. Распределение баллов по грейдам.
7. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.
8. Воспроизведение графика и анализ результатов.

Этап 1. Подготовка рабочий группы, изучение мнтодики.

Составляя экспертную группу, руководители почему-то зачастую видят в ней себя самих и линейных менеджеров. Тогда как тарифные сетки в свое время разрабатывались на основе исследований НИОКР и их расчетами занимались специалисты вовсе не из управляющего звена. Пытаясь оценить должности по Хэю, руководители компаний не могли избавиться от фактора субъективности, зачастую добавляя (или снимая) баллы просто потому, что "человек такой".

Избежать таких ошибок можно уже на начальном этапе - правильно сформировав группу экспертов. Идеальная конфигурация - пять-семь представителей компании (менеджеры, специалисты HR-службы) и три-четыре эксперта консалтинговой компании. В упрощенном варианте оценщиками могут выступить линейные менеджеры - непосредственные руководители сотрудников корпорации. Но присутствие консультантов необходимо. Причем, желательно и присутствие агентства, работающего по внедрению Хэя. То есть организации, которая имеет практический опыт работы по методу Хэя на других предприятиях и владеет тренерскими методиками. Только объективно составленная экспертная группа сможет эффективно спроектировать систему грейдов и оставить практические рекомендации HR-службе на внедренческий этап.

Этап 2. Разработка документации (регламента установления должностных окладов, концепция, положение и другие).

Этап 3. Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа) уточнение факторов

Это один из самых сложных этапов, поскольку требует выборки ключевых факторов для каждой должности. Эти факторы должны быть не только понятны, но и распределяться по уровням сложности. Здесь обязательно надо учитывать специфику предприятия, подразделения, а также требования, предъявляемые к должности (на основе анализа должностных инструкций, положение об отделах и пр).

В порядке беседы и интервью с руководителями подразделений выясняются их представления о том, как и по каким критериям, оценивают они работу своих подчиненных, что наиболее важно для той или иной должности.

Здесь может быть сложность в формулировке критериев оценки. Решением данной проблемы может стать предоставление руководителям подразделений примеров критериев, которые уже использовались на других предприятиях, например (это из оригинальной методики Нау Group):

управление сотрудниками;

ответственность;

самостоятельность в работе;

опыт работы;

уровень специальных знаний (квалификация);

уровень контактов;

сложность работы;

цена ошибки.

Нередко возникает необходимость разделения факторов на субфакторы, что позволяет глубже и разнообразнее раскрыть и, соответственно, точнее оценить должность (таблица 4).

Обязательным условием этого этапа является определение набора универсальных факторов для оценки всех должностей (от рабочего до директора), т.е. весь персонал компании должен оцениваться по одному набору критериев оценки.

Этап 4. Распределение факторов по уровням (ранжирование). Факторы распределяются по уровням сложности. От точного и понятного описания каждого уровня во многом зависит корректность оценки должности. Количество самих уровней зависит от того, с какой точностью вы хотите провести оценку. Так, наша виртуальная компания взяла для описания факторов шесть уровней сложности. И наименовала их А, В, С,D,F (таблица 4).

Этап 5. Оценка каждого уровня в баллах. Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня, например:

А - 1 балл;

В - 2 балла;

С - 3 балла;

D - 4 балла;

Е - 5 баллов;

F - 6 баллов.

Таблица 4

**Ключевые факторы оценки должностей**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровни фактора | Описание уровня |
| Фактор 1. Управление сотрудниками | |
| А | Отсутствуют подчиненные, т.е. нет необходимости управлять сотрудниками |
| В | Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи |
| С | Координация действий рабочей группы (2-3 человека) |
| D | Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач |
| E | Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий |
| F | Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия |
|  | Фактор 2. Ответственность |
| A | Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует |
| B | Ответственность за финансовые результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя |
| C | Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей |
| D | Выработка решений, влияющих на финансовый результат рабочей группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем |
| E | Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения |
| F | Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений) |
|  | Фактор 3. Самостоятельность в работе |
| A | Отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, следует определенным инструкциям, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль |
| B | Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником |
| C | Цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельная подготовка решений, решения принимаются руководством |

**Ключевые факторы оценки должностей**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровни фактора | Описание уровня |
| Фактор 3. Самостоятельность в работе | |
| D | Формулируются только общие цели, работников проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей (исходя из политики организации) |
| E | Работник находится практически под самоконтролем, самостоятельно устанавливает цели и задачи, следуя стратегии организации |
| F | Разработка общей политики действий группы подразделений, участие в разработке стратегии компании |
|  | Фактор 4. Опыт работы |
| A | Опыт работы не требуется |
| B | Необходим опыт работы, не обязательно в данной области |
| C | Требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет |
| D | Требуется большой опыт работы в данной области (от 3-х лет) |
| E | Требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях |
| F | Кроме профессионального опыта, необходим значительный опыт практического управления большим количеством сотрудников |
|  | Фактор 5. Уровень специальных знаний (квалификация) |
| A | Достаточно среднего или н/высшего образования, специальных знаний не требуется |
| B | Необходимо высшие образование, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями |
| C | Высшие профессиональное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями |
| D | Высшие профессиональное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях |
| E | Высшие профессиональное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени |
| F | Высшие профессиональное образование дополнительное в области управления организацией и персоналом |
|  | Фактор 6. Уровень контактов |
| A | Общение на обычном уровне, практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями |
| B | Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя |

**Ключевые факторы оценки должностей**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровни фактора | Описание уровня |
| C | Регулярные внешние и внутренние контакты, внешние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности |
| D | Постоянные контакты с руководителями среднего уровня внешних организаций |
| E | Внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения сложных переговоров, видения стратегии и политики организации. Требуются высокопрофессиональные навыки делового общения |
| F | Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций, наиболее важных и крупных клиентов или партнеров |
|  | Фактор 7. Сложность работы |
| A | Однообразная работы, постоянное выполнение единичных операций |
| B | Работа больше разнообразная, чем однообразная, выполнение нескольких функций, не требующих особых усилий |
| C | Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач |
| D | Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями |
| E | Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путем решения проблем |
| F | Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений |
|  | Фактор 8. Цена ошибки |
| A | Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы |
| B | Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения |
| C | Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения |
| D | Ошибки могут привести к финансовым потерям в достаточно крупных размерах |
| E | Ошибка может привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу ряда подразделений |
| F | Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании |

Итогом этого этапа внедрения системы грейдов становится таблица с перечисленными факторами и разделением на уровни, с определением количества баллов по нарастающему принципу (табл.5-7).

Таблица 5

**Перечисление факторов и разделение на уровни, с определением количества баллов по нарастающему принципу. Должность** *Генеральный директор*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор оценки | Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах | | | | | | Значимость фактора по 5-бальной шкале | Итоговый балл по фактору |
| А  1 | В  2 | С  3 | D  4 | E  5 | F  6 |
| Управление персоналом |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Ответственность |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Самостоятельность в работе |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Опыт работы |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Уровень квалификации |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Уровень контактов |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Сложность работы |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Цена ошибки |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| СУММАРНЫЙ БАЛЛ | | | | | | | | 240 |

Таблица 6

**Перечисление факторов и разделение на уровни, с определением количества баллов по нарастающему принципу Должность** *Директор службы персонала*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор оценки | Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах | | | | | | Значимость фактора по 5-бальной шкале | Итоговый балл по фактору |
| А  1 | В  2 | С  3 | D  4 | E  5 | F  6 |
| Управление сотрудниками |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Ответственность |  |  |  |  | 5 |  | 5 | 25 |
| Самостоятельность в работе |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Опыт работы | 1 |  |  |  |  |  | 5 | 5 |
| Уровень специальных знаний (квалификации) |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Уровень контактов |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Сложность работы |  |  | 3 |  |  |  | 5 | 15 |
| Цена ошибки |  |  |  | 4 |  |  | 5 | 20 |
| СУММАРНЫЙ БАЛЛ | | | | | | | | 185 |

Таблица 7

**Перечисление факторов и разделение на уровни, с определением количества баллов по нарастающему принципу Должность** *Финансовый директор*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор оценки | Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах | | | | | | Значимость фактора по 5-бальной шкале | Итоговый балл по фактору |
| А  1 | В  2 | С  3 | D  4 | E  5 | F  6 |
| Управление сотрудниками | 1 |  |  |  |  |  | 2 | 2 |
| Ответственность |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Самостоятельность в работе |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Опыт работы |  |  |  | 4 |  |  | 3 | 12 |
| Уровень специальных знаний (квалификации) |  |  |  | 4 |  |  | 5 | 20 |
| Уровень контактов |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Сложность работы |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| Цена ошибки |  |  |  |  |  | 6 | 5 | 30 |
| СУММАРНЫЙ БАЛЛ | | | | | | | | 184 |

Этап 6. Оценка веса фактора. Расчеты этого этапа осуществляются в зависимости от степени важности каждого из описанных факторов для вашей компании. Для этого можно взять значимость фактора по 5-балльной шкале. При подсчете нужно учитывать степень важности по нарастанию баллов от 1 до 5 (табл.1.4 - 1.6.).

Этап 7. Расчет количества баллов для каждой должности. Количество баллов для каждой должности рассчитывается по формуле:

**Горизонтальный подсчет**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Итоговый балл по факту | = | Вес уровня в баллах | = | Значимость (вес) фактора по 5 бальной шкале |

**Вертикальный подсчет**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Суммарный балл должности | = | Сумме итоговых баллов по факторам |

Так, суммарный балл для должностей может быть следующим:

уборщица - 10 баллов;

рабочий - 36;

секретарь - 55;

бухгалтер-экономист - = 72;

мастер - 78;

аналитик-контролер - 90;

юрист - 100;

главный инженер - 120;

руководитель технического отдела - 134

начальник отдела какдров - 145 баллов.

руководитель НR-отдела - 164;

главный бухгалтер - 168.

Этап 8. Распределение баллов по грейдам. По результатам подсчетам все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эту пирамиду необходимо разбить на грейды.

Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности. На данном этапе станет понятно, что грейды - это собранные в интервалы (балльный и окладный) должности на основании определенных аналогий (сходство по содержанию выполняемых работ и равнозначности должностей), например: в 9-й грейд вошли должности, получившие в сумме от 191 до 240 баллов;

в 8-й - от 136 до 170 баллов;

в 7-й - от 101 до 135 баллов;

в 6-й - от 81 до 100 баллов;

в 5-й - от 66 до 80 баллов;

в 4-й - от 171 до 190 баллов;

в 3-й - от 46 до 65 баллов;

в 2-й - от 26 до 45 баллов;

в 1-й - от 8 до 25 баллов.

Этап 9. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов. Обязательным условием для этого этапа является определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов. Оно должно производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения.

Для установления должностного оклада необходимо собрать информацию о рыночной стоимости различного вида работ. При этом необходимо учитывать:

финансовое положение и потенциал компании;

внешнюю ситуацию (инфляция).

Анализ рынка труда проводиться для того, чтобы понять, сколько платят в среднем за аналогичную должность на других предприятиях, и на основании полученных данных принять взвешенное решение. Затем для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилки. Не следует забывать, что она определяется не для каждой должности отдельно, а для всего грейда. Диапазоны задают верхний и нижний уровень. Размер диапазонов зависит от представления компании о том, каким образом эти же диапазоны поддерживают карьерный рост и другие ценности организации. Поэтому вилка, как правило, имеет постоянное значение. Названия уровней вилка и будет являться категориями профессионального роста.

Диапазоны вилки должностного оклада.

**Должностной оклад:** максимальный должностной оклад = средний должностной оклад +15% от среднего должностного оклада; средний должностной оклад = минимальный должностной оклад + 15% от минимального средний должностного оклада; минимальный должностной оклад = среднерыночный оклад данной должности; должностной оклад на испытательный срок (или согласно договору) = минимальный должностной оклад - 15% от минимального должностного оклада.

Поставив, таким образом, среднерыночный оклад в качестве минимального в своей компании, фирма, автоматически поднимает авторитет и конкурентоспособность предприятия на рынке труда. А 30-процентный диапазон повышения оклада в рамках одной должности является сильным мотивирующим фактором.

В чем ценность системы грейдов? Практика показала, что система грейдов имеет следующие преимущества:

1. помогает управлять фондом оплаты труда (ФОТ) и делает систему начисления зарплаты гипкой;
2. повышает эффективность ФОТ от 10 до 30%;
3. упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии. Когда принцип начисления зарплаты становится прозрачным, то сразу отпадают ленивые и бесполезные сотрудники, которые привыкли только выбивать надбавки. В то же время автоматически повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль для предприятия;
4. является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
5. позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;
6. позволяет соотносить среднюю заработную плату любой должности в своей компании со среднерыночными;
7. позволяет устранить существенную неэффективность работы, так как выявляет дублирование функций, неумелое руководство линейных менеджеров своими подчиненными;
8. позволяет определить, в какую сумму обходится предприятию должность любого уровня;
9. является эффективным способом интеграции разнокалиберных подразделений холдинга в единичную структуру;
10. оптимизирует расстановку трудовых ресурсов.

Трудности и ошибки внедрения системы Грейдов:

Пионерами внедрения системы разрядов в российских условиях были западные корпорации. Так, DHL, вышедшая на российский рынок еще в 1985 году, принесла и свои стандарты управления персоналом - 14-разрядную систему оплаты труда. Инициативу DHL поддержали "Вимм-Билль-Данн", IBS и "Рольф". Например, "Вимм-Билль-Данн", разработавший метод job evaluation. Все же опирался на базовые принципы системы Хэя - выставлял баллы по определенным параметрам и ранжировал позиции сотрудников в зависимости от полученных результатов. Но почти каждая вторая российская компания, обратившаяся к Хэю, вдруг от него отказалась.

Первая проблема, с которой столкнулись российские компании, - это отсутствие традиций НR-культуры. Директора по персоналу, решившие использовать систему грейдов, сразу должны были найти ответы на два сложных вопроса.

1. Какие аргументы привести, чтобы убедить руководителей предприятий принять систему гейдов.
2. Как составить эффективную экспертную группу, которая определит границы грейдов.

Если по первому вопросу сравнение с тарифной сеткой было явно в пользу грейдов, то, составляя экспертную группу, руководители почему-то видели в ней себя самих и линейных менеджеров. Тогда как тарифные сетки в свое время разрабатывались на основе исследований НИОКР и их расчетами занимались специалисты вовсе не из управляющего звена. Пытаясь оценить должности по Хэю, руководители компаний не могли избавится от фактора субъективности, зачастую добавляя (или снимая) баллы просто потому, что "человек такой".

Избежать таких ошибок можно уже на начальном этапе - правильно сформировав группу экспертов. Идеальная конфигурация - пять-семь представителей компании (менеджеры, специалисты НR-службы) и три-четыре эксперта консалтинговой компании. В упрощенном варианте оценщиками могут выступить линейные менеджеры - непосредственные руководители сотрудников корпорации. Но присутствие консультантов необходимо. Причем, желательно и присутствие агентства, работающего по внедрению Хэя. То есть организации, которая имеет практический опыт работы по методу Хэя на других предприятиях и владеет тренерскими методиками. Только объективно составленная экспертная группа сможет эффективно спроектировать систему грейдов и оставить практические рекомендации НR-службе на внедренческий этап.

# Глава 2. Анализ системы оплаты труда на примере ОАО "Энергия"

# 2.1 Техническо-экономическая характеристика предприятия ОАО "Энегрия"

ОАО "Энергия"--это гидроэлектростанция, расположенная в Перми. Этот гидроузел расположен в 691 км от устья реки в районе города Перми. ГЭС (установочная мощность - 483 МВт) старейшая станция Камского каскада, и до 1956 года она считалась самой крупной в Уральском регионе. Ее строительство было начато в 1949 году по проекту академика Александрова.18 сентября 1954 года состоялся пуск 1-го гидроагрегата. В постоянную эксплуатацию ГЭС была принята в 1964 году.

В состав сооружений гидроузла входят: здание гидроэлектростанции совмещенного (водосливного) типа, русловая и пойменная земляные плотины, судоходный двухниточный шестикамерный шлюз (эксплуатируется государственным учреждением Камводпуть), ОРУ 110-220 кВ.

Длина напорного фронта всего гидроузла 2500 м, в том числе по бетонным сооружениям 386 м.

Водохранилище, образованное в результате сооружения гидроузла, располагается в пределах Пермской области и представляет собой сравнительно узкий, вытянутый с севера на юг водоем. Наибольшая ширина которого - 30 км, наименьшая 3 км, длина водохранилища около 300 км.

Учреждение акционерного общества "Энергия" состоялось в 1993г., как дочернее акционерное общество открытого типа Российского акционерного общества энергетики и электрификации "ЕЭС России", с правами юридического лица, с уставным фондом имущества РАО "ЕЭС России" в части ГЭС в сумме 70 946 тыс. рублей. Учреждение ОАО "Энергия" подтверждено распоряжением РАО "ЕЭС России" № 20р от 20.01.93 г.

На ГЭС установлено 23 гидротурбины мощностью 21 МВт каждая. Число часов использования среднегодовой установленной мощности турбин за 2009 г. - 4148 часа (в 2008 г. - 3772 часа).

Коэффициент эффективности использования установленной мощности - 0,47 (при работе агрегатов в режиме активной нагрузки).

Камское водохранилище является водным объектом комплексного использования и обеспечивает:

выработку электроэнергии и участие в покрытии нагрузки Уральской энергосистемы, с учетом ее суточной и сезонной неравномерности;

судоходные и лесосплавные условия на реке Каме;

соблюдение условий, обеспечивающих бесперебойную работу лицензированных нормально профессионально эксплуатируемых водозаборных, водопроводных и канализационных сооружений;

соблюдение условий, обеспечивающих сохранение и воспроизводство рыбных запасов;

срезку пиков половодий редкой повторяемости.

Таким образом, имея общее представление о характере деятельности ОАО "Энергия", следует рассмотреть его финансовое состояние в динамике

За последние 3 года. В работе анализ финансового состояния предприятия проводился на основе бухгалтерских данных.

В структурированном виде они представлены ниже.

Комплексный анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО "Энергия" за последние три года производится с целью выявления динамики основных технико-экономических показателей.

Анализ проводится на основании данных годовых балансов предприятия. Темпы роста производства продукции определяются отношением данного уровня производства продукции к уровню базового периода.

Для анализа составляется аналитическая таблица, в которой рассчитываются темпы роста технико-экономических показателей (см. таблицу 8).

**Динамика основных технико-экономических показателей ОАО "Энергия" за 2007-2009 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| 1. Объем товарной продукции, млн. р. | 316089 | 357100 | 382115 |
| 2. Численность ППП, чел. | 3118 | 3131 | 3182 |
| 3. Производительность труда, млн. р. | 98334 | 102105 | 108953 |
| 4. Фонд оплаты по труду, млн. р. | 24390 | 29282 | 33626 |
| 5. Среднегодовая зарплата, млн. р. | 7,82 | 9,35 | 10,57 |
| 6. Прибыль балансовая, млн. р. | 48320 | 58350 | 70691 |
| 7. Общая рентабельность, % | 20 | 21,5 | 25 |
| 8. Себестоимость ТП, млн. р. | 241601 | 271396 | 282765 |
| 9. Материальные затраты, млн. р. | 86370 | 108558 | 118761 |
| 10. Затраты на 1 рубль ТП, руб. | 0,764 | 0,76 | 0,74 |

Таблица 9

**Динамика основных технико-экономических показателей ОАО "Энергия" за 2007-2009 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| 1. Объем товарной продукции, млн. р. | 316089 | 357100 | 382115 |
| Темп роста к 2007 г., % | 100 | 113 | 121 |
| Темп роста к 2008 г., % |  | 100 | 107 |
| 2. Численность ППП, чел. | 3118 | 3131 | 3182 |
| Темп роста к 2007 г., % | 100 | 100,4 | 102 |
| Темп роста к 2008 г., % |  | 100 | 101,6 |
| 3. Производительность труда, млн. р. | 98334 | 102105 | 108953 |
| Темп роста к 2007г., % | 100 | 104 | 111 |
| Темп роста к 2008г., % |  | 100 | 106 |
| 4. Фонд оплаты по труду, млн. р. | 24390 | 29282 | 33626 |
| Темп роста к 2007г., % | 100 | 120 | 138 |
| Темп роста к 2008г., % |  | 100 | 114 |
| 5. Среднегодовая зарплата, млн. р. | 7,82 | 9,35 | 10,57 |
| Темп роста к 2007г., % | 100 | 119,5 | 135,1 |
| Темп роста к 2008г., % |  | 100 | 113 |
| 6. Прибыль балансовая, млн. р. | 48320 | 58350 | 70691 |
| Темп роста к 2007г., % | 100 | 121 | 146 |
| Темп роста к 2008г., % |  | 100 | 121 |

**Динамика основных технико-экономических показателей ОАО "Энергия" за 2007-2009 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 7. Общая рентабельность, % | 20 | 21,5 | 25 |
| Темп роста к 2007г., % | 100 | 107,5 | 125 |
| Темп роста к 2008г., % |  | 100 | 116,2 |
| 8. Себестоимость ТП, млн. р. | 241601 | 271396 | 282765 |
| Темп роста к 2007г., % | 100 | 112 | 117 |
| Темп роста к 2008г., % |  | 100 | 105 |
| 9. Материальные затраты, млн. р. | 86370 | 108558 | 118761 |
| Темп роста к 2007г., % | 100 | 125,6 | 137,5 |
| Темп роста к 2008г., % |  | 100 | 109 |
| 10. Затраты на 1 рубль ТП, руб. | 0,764 | 0,76 | 0,74 |
| Темп роста к 2007г., % | 100 | 99,4 | 96,8 |
| Темп роста к 2008г., % |  | 100 | 97,4 |

За анализируемый период (2007-2009 гг.) наблюдается тенденция роста показателя произведенной энергии. Так, выработка энергии возросла с 316089 млн. руб. до 382115 млн. руб. в действующих ценах (т.е. на 21%).

Сравнивая значение этих показателей в сопоставимых ценах, следует отметить, что реальный рост объемов энергии за рассматриваемый период составил 8%. Это стало возможным благодаря внедрению новых технологий.

# 2.2 Анализ организации оплаты труда

Все работники системы транспорта электроснабжения подразделяются на следующие категории работников:

* рабочие;
* руководители и инженерно - технические работники (ИТР) - работники, непосредственно связанные с техническим руководством производственным процессом;
* служащие - работники, выполняющие функции учета, снабжения, сбыта и т.п. и несвязанные непосредственно с техникой и технологией производства.

Численность работников ОАО "Энергия" регулируется в соответствии с "Нормативами численности рабочих и служащих подразделений системы ОАО "Энергия".

Данные нормативы предназначены для обеспечения штатной расстановки работников ОАО "Энергия".

Нормативы численности разработаны по объектам, видам работ и подразделениям ОАО "Энергия", предусматривают списочную численность работников с учетом создания нормальных условий работы, обеспечения безопасности труда и охраны здоровья трудящихся, а также сменности обслуживания объектов магистрального транспорта электроснабжения.

Численность, рассчитанная по нормативам, является максимальной. Если в результате лучшей организации труда, производства и управления фактическая численность работников меньше нормативной и при этом обеспечивается качественное выполнение заданных объемов работ при отсутствии нарушений требований охраны труда, правил техники безопасности и пожарной безопасности, то фактическая численность не должна увеличиваться до нормативного значения.

Наименование должностей и профессий данных нормативов приведены в соответствии с действующим Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), введенным в действие постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. № 367 (с последующими изменениями и дополнениями), Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих.

Нормативы численности рабочих магистральных сетей электроснабжения разработаны с учетом рациональной организации рабочих мест, участков, служб, производств.

Рациональной следует считать такую организацию рабочих мест, при которой достигаемся максимальная производительность труда, высокое качество обслуживания оборудования при наименьших материальных и трудовых затратах.

Это обеспечивается применением бригадных форм организации труда, рациональной планировкой рабочего места и оснащением его современными видами оргоснастки, своевременным материально - техническим снабжением и транспортным обеспечением, применением передовых приемов и методов труда.

**Организация оплаты труда на ОАО "Энергия".**

Структура ФОТ состоит из двух основных частей: фонда заработной платы (ФЗП) и фонда материального поощрения (ФМП).

ФЗП - постоянная часть. В него включаются:

а) оплата за отработанное время:

заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время;

стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей и т.п.);

компенсационные выплаты, связанные с режимом и условиями труда;

доплаты за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах;

доплаты за работу в ночное время;

оплата работы в выходные и праздничные дни;

оплата сверхурочной работы;

оплата труда квалифицированных рабочих, руководителей, специалистов, освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

выплата разницы в окладах при временном заместительстве;

б) оплата за неотработанное время:

вознаграждение по итогам работы за год;

оплата ежегодных и дополнительных отпусков (без денежной компенсации за неиспользованный отпуск);

оплата дополнительно предоставленных (сверх предусмотренных законодательством) отпусков;

оплата льготных часов подростков;

оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях;

оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение

вторым профессиям;

суммы, выплаченные за непроработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации;

оплата работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови;

оплата простоев не вине работника.

В ФМП включаются:

премии за выполнение показателей, характеризующие эффективность деятельности структурных подразделений;

премии за добросовестное выполнение работниками его должностных обязанностей.

Формы и системы оплаты труда, реализация системы. На предприятии применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится согласно схеме должностных окладов, а оплата труда рабочих - согласно часовым тарифным ставкам и окладам. Должностные оклады руководителей, специалистов, служащих и часовые тарифные ставки (оклады) рабочих утверждаются Генеральным директором.

Должностной оклад устанавливается в зависимости от следующих факторов:

квалификационная группа сложности, ответственности и значимости выполняемых работ (функций) в соответствующем структурном подразделении;

качество работы конкретного человека и его способность реализовать свой потенциал (эта часть определяется на основе системы индивидуальных надбавок).

Второй элемент системы оплаты труда - премия устанавливается за выполнение показателей, характеризующих деятельность структурных подразделений, конечно, при эффективном выполнении каждым работником должностных обязанностей.

В результате первая часть заработка зависит в основном от конкретного человека, а вторая предполагает коллективную ответственность, т.к. зависит от того, насколько четко и эффективно сработали цех, отдел, служба создания востребованного рынком продукта.

На предприятии разработана система оценки производственной деятельности работника. В ее основу положены 20 критериев: образование, стаж работы по специальности, уровень профессиональных знаний, степень соответствия образования занимаемой должности, знание специфики своего предприятия, общие навыки, самостоятельность в работе, своевременность выполнения заданий, наличие административных взысканий, качество выполнения работ, проявление творчества, способность решать проблемы и задачи, организованность и целеустремленность, инициативность, способность доводить дело до конца, интенсивность труда, ответственность и надежность в сложных ситуациях, готовность к постоянному повышению квалификации и обучению новому, эффективность применения специальных знаний, умение работать на компьютере.

Критерии могут дополняться, совершенствоваться с изменением каждой конкретной ситуации. По каждому критерию работнику выставляются оценки (баллы) от 1до5. Максимально можно набрать 100 баллов. На основе общей суммы баллов определяется размер надбавки к окладу, сначала в процентах, а затем он переводится в коэффициент надбавки (Кнад). Для этого на предприятии разработана шкала размеров надбавки к заработку (табл.10).

Таблица 10

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выставленная оценка, балл | 0 - 59 | 60 - 65 | 66 - 70 | 71 - 75 | 76 - 80 | 81 - 90 | 91-100 |
| Надбавка к окладу, % | 15 | 30 | 45 | 55 | 65 | 80 | 90 |
| Коэффициент надбавки, раз | 1,15 | 1,3 | 1,45 | 1,55 | 1,65 | 1,8 | 1,9 |

При определении величины оклада работника за базу принимается средний размер оплаты труда неквалифицированного рабочего, труд которого приравнивается к единице. Базовая оплата умножается на коэффициент надбавки (Кнад.). Полученное произведение определяет величину оклада работника, но еще не заработок в целом, который может быть значительно выше. На ОАО "Энергия" предусмотрены также ежемесячные надбавки к должностным окладам за выслугу лет. Размер их напрямую зависит от непрерывного стажа работы на данном предприятии (табл.11).

Таблица 11

|  |  |
| --- | --- |
| Количество проработанных лет | % надбавки к окладу |
| 5 лет | 5% |
| 10 лет | 10% |
| 15 лет | 15% |
| 20 и более лет | 20% |

Весомой частью общего заработка являются премии. Их доля может колебаться от 30% до 70% общего заработка работников

Показатели премирования. Премирование на ОАО "Энергия" производится за выполнение показателей, характеризующих эффективность деятельности структурных подразделений и выполнение работником его должностных обязанностей.

Например, СКТБ предприятия. Этот отдел в силу своего функционального назначения влияет на результативность мероприятий по внедрению достижений научно-технического прогресса, проектирование новых изделий и закладываемые в них затраты. Поэтому премирование работников СКТБ происходит за экономию затрат при проектировании новых изделий и увеличение экономического эффекта от внедрения научно-технических мероприятий, обеспечивающих снижение материалоемкости, трудоемкости, использование отходов производства.

Или, к примеру, планово-экономический отдел и отдел труда и заработной платы. Это своего рода "мозговой центр", осуществляющий поиск путей и резервов повышения эффективности по предприятию в целом. Поэтому и премирование ПЭО и ОТиЗ производится за рост рентабельности, за проведение экономического анализа деятельности всех структурных подразделений и реализацию мер, обеспечивающих рост производительности труда, экономию материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Источником выплаты премии является снижение себестоимости выпускаемой продукции: чем ниже будут затраты на сырье, материалы, топливо, энергию, тем больше возможностей премировать работников. При этом снижение затрат должно осуществляться постоянно, поскольку общая стратегия выживания предприятия в условиях рынка предполагает выпуск высококачественной продукции с затратами более низкими, чем у конкурентов.

Контроль за выполнением показателей премирования. На предприятии существует трехступенчатая система контроля.

Подробнее о каждом её этапе.

Промежуточный, или субъективный контроль. Каждое структурное подразделение в конце месяца составляет отчет о выполнении показателей премирования. Для этого используются специально разработанные формы. Составлением отчетов в цехах занимаются экономисты, в отделах и службах - их руководители. Таким образом, происходит субъективная оценка деятельности каждой структурной единицы. Субъективная потому, что она проводится членами коллектива данного подразделения, т.е. лицами, прямо заинтересованными в получении премии своей службой.

На втором этапе осуществляется комплексный, или объективный контроль. Чтобы устранить элемент субъективности, сводная информация (отчет) идет дальше, по цепочке взаимосвязей данного структурного подразделения с другими структурами, которые могут предъявить претензии к цеху, отделу, службе. Например, основной цех согласовывает свой отчет с отделом управления качеством продукции и техники безопасности, со службой главного механика и главного энергетика, с СКТБ. Таким образом, отчет основного цеха в течение 2-3 последних дней каждого месяца проходит апробацию в службах, которые формулируют имеющиеся у них замечания. Отчет подписывается помимо начальника цеха начальниками отделов технического контроля и техники безопасности, заместителем технического директора по оборудованию, начальником СКТБ. Тем самым устраняется субъективный фактор в оценке информации о выполнении показателей премирования.

На третьем этапе - стратегический, или целевой контроль. Не будем забывать, что выплата премий связана с элементом стратегического планирования, в частности, с выполнением функциональных целевых программ. В случае некачественного исполнения или неисполнения в срок срабатывают рычаги депремирования.

# Глава 3. Современные формы оплаты труда на предприятии ОАО "Энергия"

# 3.1 Существующие формы оплаты труда на предприятии

Таблица 12

**Тарифная сетка рабочих предприятия ОАО "Энергия"**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Разряды | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Тарифные коэффициенты | 1,0 | 1,09 | 1,21 | 1,33 | 1,50 | 1,71 | 1,98 | 2,34 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Штатное расписание ОАО "Энергия" с 1 января 2011 года | | | | | | | | | | | | |
| Оплата труда сотрудников ОАО "Энергия" состоит из должностного оклада (тарифной ставки) и месячных надбавок начисляемых в зависимости от выпущенной продукции. | | | | | | | | | | | | |
| При расчете объема выпущенной продукции учитываются нижеперечисленные виды продукции, приведенные к условным единицам: | | | | | | |  |  |  |  |  |  |
| № | Наименование продукции | Коэффициент условности |  | усл. шт | |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | энергооборудование рядовое, шт | 1 |  | 1 | |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | энергооборудование сложое, шт | 1,354 |  | 1,354 | |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | энергооборудование усложненное, шт | 1,354 |  | 1,354 | |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Газооборудование, шт | 512 |  | 512 | |  |  |  |  |  |  |  |
| Понижающие коэффициенты | | | | | | | | | | |  |  |
| № | Критерий оценки | Категории работников | | | | | Условия применения понижающих коэффициентов | | | |  |  |
| 1 | За допущенный перерасход утвержденных норм расхода комплектующих, основных и вспомогательных материалов, энергоресурсов | Начальник цеха Заместитель начальника цеха | | | | | За каждый 1% допущенного перерасхода в натуральном измерении снижается размер надбавки на 2%, но не более 10% | | | |  |  |
| 2 | За допущенные сверхнормативные простои технологического оборудования | Начальник цеха Заместитель начальника цеха | | | | | За каждый 1% сверхнормативного простоя снижается размер надбавки на 2%, но не более 10% | | | |  |  |
|  |  |  | | | | |  | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п |  | количество штатных единиц | Месячный оклад, руб. | | | Премиальная надбавка | | | | | |
| За каждую 1 усл. тыс. шт при месячном выпуске до 1 млн. усл. шт. | | За каждую 1 усл. тыс. шт при месячном выпуске от 1 млн. усл. шт. до 2 млн. усл. шт. | | За каждую 1 усл. тыс. шт при месячном выпуске от 2 млн. усл. шт. до 4 млн. усл. шт. | |
| в% | Максимальная сумма, руб. | в% | Максимальная сумма, руб. | в% | Максимальная сумма, руб. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | цех |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | Начальник цеха | 1 | 2800 | | | 0, 20% | 5600 | 0,15% | 8400 | 0,10% | 11200 |
| 2 | Заместитель начальника цеха | 1 | 2500 | | | 0, 20% | 5000 | 0,15% | 7500 | 0,10% | 10000 |
|  | Кладовщик склада готовой продукции | 1 | 1000 | | | 0, 20% | 2000 | 0,15% | 3000 | 0,10% | 4000 |
|  | *Производство энергооборудования* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| № п/п | Должность | количество штатных единиц | Разряд | | | Премиальная надбавка |  |  |  |  |  |
| 3 | 4 | 5 |  |  |  |  |  |
| руб. /час | руб. /час | руб. /час | руб. /усл. шт. |  | Максимальная сумма при месячном выпуске 3 млн. усл. шт. энергооборудования, руб. | Максимальная сумма при месячном выпуске 1,5 млн. усл. шт. энергооборудования, руб. |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 3000000 | 1500000 |  |  |
|  | *Комплексная производственная смена по выпуску энергооборудования* | | | | | |  | 1000000 | 500000 |  | 200,00% |
|  | *Условия оплаты работников комплексной производственной смены по выпуску энергооборудования:* | | | | | |  |  |  |  |  |
|  | *1. В комплексной смене утвержден принцип взаимозаменяемости специалистов 2. Работники комплексной производственной смены при распределении образовавшегося фонда оплаты труда имеют право применять коэффициент трудового участия конкретного работника в общем производственном процессе.* | | | | | |  |  |  |  |  |
|  | *Мастер смены* | 4 |  |  | 1500 | 0,010 |  | 11500 | 6500 |  |  |
|  | *заготовительное отделение* | | | | | |  |  |  |  |  |
| 1 | Сборщик | 4 | 700 | 900 | 1300 | 0,010 |  | 11300 | 6300 |  |  |
| 2 | Сборщик | 4 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
| 3 | Комплектовщик | 4 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
| 4 | Машинист эл. мостового крана на | 4 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
| 5 | Транспортировщик-распределитель комплектующих (5-этаж) | 4 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
| 6 | Комплектовщик | 4 | 700 | 900 | 1300 | 0,010 |  | 11300 | 6300 |  |  |
| 7 | Оператор (3-этаж) | 4 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Оператор | 3 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
| 9 | Лентовой уборщик | 3 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
| 10 | Сборщик (1-этаж) | 3 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
| 11 | Распределитель | 3 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Сборочное отделение | | | | | |  |  |  |  |  |
| 12 | Слесарь-оператор | 16 | 900 | 1100 | 1300 | 0,010 |  | 11300 | 6300 |  |  |
|  | Съемщик энергооборудования | 24 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
|  | Укладчик энергооборудования | 24 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
|  | Моторист эл. передаточной тележки | 3 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
|  | Машинист эл. передаточного моста | 6 | 700 | 900 | 1300 | 0,010 |  | 11300 | 6300 |  |  |
|  | Машинист эл. мостового крана | 3 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
|  | Стропальщик | 6 |  |  | 700 | 0,010 |  | 10700 | 5700 |  |  |
|  | Слесарь МЗО | 3 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
|  | Слесарь МЗО | 3 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
|  | Слесарь ПО | 3 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
|  | Газоэлектросварщик | 3 | 700 | 900 | 1100 | 0,010 |  | 11100 | 6100 |  |  |
|  | Вспомогательное производство |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Кладовщик склада готовой продукции | 1 |  |  | 800 | 0,005 |  | 5800 | 3300 |  |  |
|  | *итого производство энергооборудованиеа* |  |  |  |  |  |  | 256100 | 141100 |  | 181,50% |

**Фирменная система денежного вознаграждения**

Технология создания и оптимизации системы денежного вознаграждения и стимулирования была разработана на основе опыта проведения консультационных проектов.

Изложение основных принципов, методов и приемов денежной мотивации персонала проводится на примере торгово-промышленной компании ОАО "Энергия", которая работает в области производства и оптовых продаж энергооборудования. ОАО "Энергия", является достаточно типичной для современной бизнес среды. Компания, которую можно отнести к классу средних предприятий (общее число работников более 300 человек), является частным предприятием, на рынке работает более 65 лет. Компания имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу:

* производственный отдел занимается производством изделий.
* коммерческий отдел осуществляет оптовые продажи и развивает дилерскую сеть
* отдел закупок обеспечивает производство сырьем, а также товарами для коммерческого отдела
* экспериментальная лаборатория разрабатывает и внедряет в производство новые модели изделий
* штабные структуры - отдел маркетинга и рекламы, служба персонала, юридический отдел, отдел информационных технологий финансово-экономическая служба
* обслуживающие структуры - АХО с транспортным отделом, секретариат, служба безопасности.

Разнообразие структур и бизнес функций, разное отношение работников к конечному продукту компании предполагает различные способы и принципы мотивации и денежного вознаграждения для всех категорий персонала.

Однако, существовавшая система заработной платы не отличалась разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников компании - менеджеры коммерческого отдела получали простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих была сдельная оплата труда, все остальные работники получали твердый оклад, величина которого зависела от умения работника "выбивать" себе повышение зарплаты, т.е. от субъективного фактора, не связанного с результативностью труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в зарплатной политике, субъективизм и произвольность, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, все эти факторы привели к проблемам в кадровой политике компании. Падала эффективность деятельности компании, усилилась текучесть кадров, уходили лучшие специалисты. Компания постепенно превращалась в "кузницу кадров" для своих конкурентов.

Руководство компании пришло к пониманию того факта, что базовая проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы денежного вознаграждения в компании.

Для изменения существующего в компании положения с оплатой труда была применена технология разработки и оптимизации денежного вознаграждения, состоящая из следующих элементов:

* Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала компании;
* Определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, содержания и структуры компенсационного пакета;
* Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;
* Разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда;
* Разработка системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании;
* Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения персонала;
* Консультативная помощь при внедрении и мониторинге эффективности системы денежного вознаграждения;
* Обучение сотрудников кадровой службы технологиям оптимизации и совершенствования компенсационного пакета компании.

**Комплексное стимулирование выплаты, основная и дополнительная заработная плата персонала**

**Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения)**

Компенсационный пакет или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов - основная оплата труда (базовая зарплата, постоянная часть денежного вознаграждения), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы, переменная часть денежного вознаграждения) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

Базовая заработная плата есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации, т.е. вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами.

Базовая зарплата остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и впрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

Бонусы или побудительные выплаты (переменная часть денежного вознаграждения) обычно связаны с вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. Все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

Бенефиты или социальные пособия рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) включает в себя несколько этапов:

* Выделение категорий персонала компании по отношению к основному продукту.
* Описание и анализ рабочих мест (должностей).
* Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности.
* Тарификация рабочих мест (должностей) и определение разрядов по оплате.
* Установление базовых окладов, установление надбавок и доплат - формирование системы постоянной (базовой) заработной платы с учетом результатов анализа рыночной стоимости.

**3.2 Рекомендации по организации оплаты труда работников ОАО"Энергия"**

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознаграждения. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий. Выделение на категории проводится по отношению к конечному продукту компании. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий, т.е. непосредственное влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является "зарабатывающим", т.е. приносящим выручку предприятию.

Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.

К управленческому персоналу относятся высший и средний менеджмент предприятия.

Структура и содержание компенсационного пакета и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будет различным, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разная и отличия должны быть и в системе вознаграждения.

**Описание, анализ и классификация рабочих мест (должностей)**

В результате этого этапа работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест) и это представление фиксируется в соответствующих документах.

Ниже приводятся основные информационные блоки, на основе которых разрабатываются вопросы, включаемые в соответствующие вопросники для проведения анализа работы:

* место работы - подразделение;
* название должности;
* должность руководителя, работника;
* должности персонала, находящегося в непосредственном подчинении у работника;
* главная цель работы;
* перечень основных задач и обязанностей работника;
* основные показатели работы - торговый оборот, размер контролируемых финансовых ресурсов, количество персонала, производительность и т.п.;
* сведения об использовании специального оборудования или станков;
* информация о необходимости работы с людьми - в или за пределами организации;
* особые обстоятельства, такие как неудобные часы работы, командировки, неблагоприятные и опасные условия труда;
* требуемое образование и профессиональная квалификация - минимальный и желательный уровень;
* необходимость обучения;
* требуемый опыт - минимальный и желательный;
* особые навыки или способности, например, умение работать с цифрами, способность четко говорить и т.д.

Классификация рабочих мест (должностей).

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится следующий этап - анализ и классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для предприятия. Это может быть как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Простой способ: ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

* Провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);
* Сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал, младший персонал и т.д.);
* Осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом "вилки" на каждую должность;

Сложный способ: балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

* С группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);
* Определить веса факторов оценки;
* Разработать матрицу баллов для каждого фактора;
* Провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;
* Провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
* Определить "вилки" для каждой должности;
* Провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

Классификация рабочих мест (должностей) в компании "Энергия" происходила по методу балльных оценок с использованием факторных точек.

Сначала были получены описания рабочих мест (должностей), разработаны должностные инструкции и положения о подразделениях, затем анализу подверглись описания должностей.

Экспертная группа (основные специалисты и руководители подразделений) выделили ключевые факторы оценки и значимость каждого фактора при оценке должности. В результате выделились следующие факторы:

Таблица 13

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор оценки | Субфактор оценки | Максимальные баллы | Всего |
| Требуемая квалификация | Образование | 50 | 200 |
| Опыт работы | 150 |
| Сложность работы | Умственные усилия | 100 | 150 |
| Физические усилия | 50 |
| Инициативность и самостоятельность |  | 150 | 150 |
| Ответственность | Ответственность за работу подчиненных | 100 | 500 |
| Ответственность за контакты с клиентами и сторонними организациями | 100 |
| Материальная ответственность | 200 |
| Ответственность за жизнь и здоровье других людей | 100 |
| Максимальная оценка должности | | | 1000 |

Источник: Техпромфинплан ОАО "Энергия" на 2011 год.

Та же группа экспертов провела оценку всех рабочих мест (должностей) по разработанным ключевым факторам. Оценки экспертов для каждой должности усреднялись, и по усредненному баллу было проведено иерархическое упорядочивание рабочих мест (должностей) от генерального директора до курьера.

Классификация рабочих мест (должностей) завершается присвоениемтарифных разрядов для каждой должности. Для обеспечения возможности карьерного роста сотрудника внутри одной должности была предусмотрена вилка разрядов по каждой должности (обычно делают 3-4 ступени). Таким образом, была получена 16-ти разрядная сетка, в которую уместились 7 категорий должностей.

Таблица 14

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Должности | Интервал оценочных баллов | Разряды |
| Высшие руководители | Генеральный директор | 1000 - 800 | 15-16 |
| Коммерческий директор | 15-16 |
| Заместители генерального директора | Финансовый директор | 799 - 700 | 12-14 |
| Зам. по производству | 12-14 |
| Зам. по персоналу | 12-14 |
| Зам. по продажам | 12-14 |
| Средний управленческий персонал | Начальники отделов | 699 - 500 | 10-12 |
| Главный бухгалтер | 10-12 |
| Зам. начальников отделов | 9-11 |
| Специалисты | Юрист | 499 - 300 | 8-10 |
| Художник-модельер | 8-10 |
| Специалист по рекламе | 8-10 |
| Специалист по маркетингу | 8-10 |
| Бухгалтер | 7-10 |
| Экономист | 8-10 |
| Программист | 8-10 |
| Менеджеры | Ведущий менеджер | 299 - 200 | 8-9 |
| Старший менеджер | 7-8 |
| Менеджер | 6-7 |
| Офис-менеджер | 6-8 |
| Младший персонал | Помощник менеджера | 199 - 150 | 3-5 |
| Оператор | 3-5 |
| Обслуживающий персонал | Водитель-экспедитор | 149 - 100 | 4-6 |
| Повар | 2-3 |
| Курьер | 1 |
| Уборщица | 1 |

Источник: Техпромфинплан ОАО "Энергия" на 2011 год.

Для каждого разряда был установлен разрядный коэффициент. Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, той гарантированной и постоянной части денежного вознаграждения, которая выплачивается за нормальное, стандартное исполнение должностных обязанностей на конкретном рабочем месте. В качестве базового, был выбран минимальный оклад флагман-профессии в данной компании. Если это торговая компания, то основная профессия - это менеджер по продажам. Должности менеджера по продажам был установлен минимальный 6 разряд, что соответствовало разрядному коэффициенту равному единице. Соответственно более высокие разряды имеют разрядные коэффициенты выше единицы, и меньшие разряды - меньше единицы.

Было введено внутреннее для компании понятие минимальная базовый оклад (МБО). МБО похоже на понятие минимальной заработной платы (МРОТ), принятой в государстве, это также базовая переменная, используемая при расчете базовых окладов сотрудников компании, которая и умножается на разрядные коэффициенты должностей. МБО зависит от экономических показателей компании и может быть индексирован с их учетом, как в сторону понижения, так и в сторону повышения. Такая индексация нужна для быстрого изменения уровня доходов сотрудников - в случаях резких изменения на рынке заработных плат.

МБО был установлен в размере 2000 руб. (цифры условные). Теперь базовый оклад по каждому разряду определяется путем умножения МБО на разрядный коэффициент.

Таблица 15

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тарифный разряд | Разрядный коэффициент | Базовый оклад (в руб.) |
| 16 | 8 | 16000 |
| 15 | 7 | 14000 |
| 14 | 6,5 | 13000 |
| 13 | 6 | 12000 |
| 12 | 5 | 10000 |
| 11 | 4 | 8000 |
| 10 | 3 | 6000 |
| 9 | 2 | 4000 |
| 8 | 1,6 | 3200 |
| 7 | 1,3 | 2600 |
| 6 | 1 | 2000 |
| 5 | 0,9 | 1800 |
| 4 | 0,8 | 1600 |
| 3 | 0,7 | 1400 |
| 2 | 0,6 | 1200 |
| 1 | 0,25 | 500 |
| Минимальный базовый оклад | | 2000 |

Источник: Техпромфинплан ОАО "Энергия" на 2011 год.

Система надбавок. Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости компенсационной системы используются надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и начисляются за совместительство и совмещение профессий, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3-6 месяцев).

Таким образом, (базовый оклад) + (надбавки) составляют базовую заработную плату. Базовая заработная плата является ценой должности и некоторых постоянных характеристик производственного поведения работника. Кроме того, базовая заработная плата может являться основой для расчета и начисления переменной части денежного вознаграждения, т.е. того вознаграждения, которое выплачивается за индивидуальную или групповую результативность деятельности работников компании.

Основными принципами построения системы оплаты труда работников ОАО является дифференциация ставок (окладов) в зависимости от уровня образования работников; от сложности труда по типам и видам производств, от стажа и занимаемой должности.

Объективной количественной мерой, которая выступает в качестве измерителя базовой квалификации работника, является время профессиональной подготовки, необходимой для выполнения той или иной работы.

Дифференциация ставок заработной платы и окладов работников и профессорско-преподавательского состава образовательных осуществляется в зависимости от сложности труда по типам и видам производств, последовательно реализующих продукцию. Особенности организации труда и его оплаты отражаются посредством дифференциации ставок и окладов в зависимости от стажа и занимаемой должности.

По каждому типу производственных устанавливается пять стажевых групп. Межстажевые соотношения изменяются по мере необходимости и при наличии финансовых ресурсов для привлечения и сохранения квалифицированных кадров той или иной квалификации. Предусмотрен механизм повышения ставок заработной платы (окладов) за почетные звания и квалификационную категорию.

Наряду с общими для всех работников надбавками к ставкам и окладам в предприятии сохраняются надбавки за работу в трудных условиях, предусмотренные законодательством.

Особенностью формирования системы оплаты труда работников ОАО "Энергия" является дифференциация в уровнях оплаты труда работников в зависимости от профессиональной деятельности работников, а также специалистов ОАО "Энергия" с высшим не образованием по разным сферам деятельности в производствах различных типов и видов.

Схемы должностных окладов руководителей ОАО "Энергия" построены в зависимости от группы по оплате труда того или иного типа и вида производства и уровня квалификации руководителя.

Размеры должностных окладов работников и специалистов с высшим образованием установлены с учетом квалификационной категории, ученой степени, исполнения дополнительных функций, связанных с руководством коллективом структурного подразделения.

Квалификационные категории работникам и специалистам с высшим образованием определяются в порядке аттестации. В системе ОАО "Энергия" функционируют постоянно действующие аттестационные комиссии по присвоению квалификационных категорий.

Условия оплаты труда работников ОАО "Энергия" предусматривают упорядочение действующих в настоящее время надтарифных выплат, в том числе отмену дублирующих выплат, утративших актуальность компенсационных надбавок, доплат и др.

В последнее время на ряде предприятий применяется бестарифная система оплаты труда. По этой системе заработная плата всех работников представляет собой долю в фонде оплаты труда или всего предприятия, или отдельного подразделения.

Самым распространенным является такой метод расчета заработной платы при котором фактическая величина заработка каждого работника зависит от квалификационного уровня работника, коэффициента трудового участия (КТУ), фактически отработанного времени.

Другой метод определения заработной платы с использованием бестарифной системы заключается в том, что заработная плата зависит от объемов реализации. Например, директору предприятия устанавливается заработная плата 1,5 % от суммы реализации, его заместителям - 80 % от заработной платы директора и так далее в соответствии с квалификационным уровнем. Разновидностью бестарифной системы является также контрактная система, когда с работником заключается контракт на определенное время с указанием уровня оплаты.

ОАО "Энергия" установил для большинства производственных работников бестарифную систему определения заработной платы. За каждый 1 руб. стоимости энергооборудование, рабочему начисляется 20 копеек. Директору завода начисляется 30 копеек за каждый 1 руб. реализованного энергооборудования. Главному инженеру начисляется копеек за каждый 1 руб. реализованного энергооборудования. Далее расчет заработной платы каждого работника зависит от квалификационного уровня работника, коэффициента трудового участия (КТУ), фактически отработанного времени.

# Вывод и предложения

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы и предложения.

Глава 1. Вывод: Наличие в современной системе оплате труда различных форм, безусловно, является очень важным сточки зрения заинтересованности работником в качестве выплоненой им работы, если от этого зависти его заплата. С другой стороны. Система оплаты труда должна быть понятна каждому работнику, и это является, на мой взгляд, основой современных форм оплаты труда. Работник, принявший и участие в разработке системы оплаты труда и понявший эту систему будет работать значительно эффективнее. И доходы предприятия при таком подходе к оплате труда будут увеличиваться, это вовсе не означает, что следует отказываться от традиционных форм оплаты труда, а именно повремённой и сдельной, но их необходимо совершенствовать, например, применить к каждой из них элементы современных форм оплаты труда.

1.1 Вывод: выполненный в данной работе сравнительный анализ двух форм оплаты труда сдельной и повремённой показал, что обе формы имеют больше отрицательных сторон, чем положительных, следовательно, данные формы оплаты труда на современном рыночном этапе являются мало эффективными. При подходе к таким формам оплаты труда, работодатель должен учитывать интересы предприятия и работника, и вносить изменения в данные формы оплаты труда, а при невозможности последнего отказываться от них бестарифные модели оплаты, а так же плавающие и коммисионные формы оплаты труда частично восполняют недостатки традиционных моделей, поэтому постоянно возникает необходимость в разработке новых систем оплаты труда выгодных обеим сторонам, работодателю и работнику.

1.2 Вывод: В данной главе именно расмостренны новые формы системы оплаты труда в рамках традиционной системы. Применение системы Хэя позволит предприятию эффективно работать и эффективно платить, но следует осторожно подходить к данному методу, учитывая российскую действительность. Данная система России, должна внедрятся в рамках традиционной тарифной системы окладов.

Глава 2. Вывод: Наглядный пример того как, с привлечением экспертов в ОАО "Энергии" разработана система заработной платы. На данной электростанции работают все сегодняшние категории работников. рабочие. служащие, инженерно - техническое руководство. Данная система имеет очень хорошую гибкость. особенно интересен и эффективен, на мой взгляд, имеет анализ и применение системы оплаты труда для каждой категории работников. в зависимости от того. какую роль они играют в увеличении прибыли предприятия. а не то, как они работаю. Потомучто, в данном конкретном случае гибкость системы позволяет работнику быть заинтересованным в своём эффективном труде.

2.1 Вывод: Анализ технико-экономических показателей за 2007 - 2009 год, показывает, что вырос темп роста производства, что не посредственно не может быть не связано с гибкой системой заработной платы, заинтересованности работников увеличении производительности своего труда.

2.2 Вывод: На мой взгляд, главным в данном разделе работы является то. что упор в ОАО "Энергии" сделан не на увеличение численности работников, согласно нормативным актам, а на то, что, если в результате лучшей организации труда, производства и управления фактическая численность работников меньше нормативной и при этом обеспечивается качественное выполнение заданных объемов работ при отсутствии нарушений требований охраны труда, правил техники безопасности и пожарной безопасности, то фактическая численность не должна увеличиваться до нормативного значения.

Этому способствует система оплаты труда. Показателям роста производительности труда, способствует, система оплаты труда состоящая из двух частей: сама традиционная форма оплаты труда и поощряющая форма, (в основном премиальная) направленная на повышение качества выполняемой работы работником с наименьшими материальными затратами. Большую роль играет разработанная на предприятии система оценки производственной деятельности работника, состоящая из 20 критериев, которые постоянно совершенствуются и дополняются в зависимости от конкретной ситуации.

Следует так же обратить внимание на то, что на данном предприятии выплата премий производиться из средств, которые были сэкономлены на себестоимости, данный подход очень эффективен так как повышает заинтересованность работника в выпуске более качественной и более дешёвой чем у конкурентов продукции по меньшей себестоимости. Данное условие продиктовано сегодняшним конкурентным рынком.

Глава 3. Вывод: Анализ роста показателей производительности труда указывает так же на то, что данном предприятии существует своя система оплаты труда, отличающаяся от многих систем, руководство предприятия заинтересовано в гибкой премиальной системе и в эффективных способах её контроля.

3.1 Вывод: По мнению руководства предприятия очень эффективными являются применение "бенефитов", премии за сам факт работы на предприятии, независимо от характера работы и её качества. Данная система является частью существующей системы вознаграждений на предприятии.

3.2 Вывод: Данная глава обращает на себя внимание тем, что на каждом предприятии с учётом его специфики, следует разрабатывать собственную систему поощрений для каждой категории работников. Примером грамотной и эффективной зарплатой системы может служить показатели роста производительности труда, что не возможно без материальной заинтересованности всего коллектива в результатах своего труда.

# Список используемой литературы

Законодательные и нормативные акты:

Трудовой кодекс Российской Федерации.

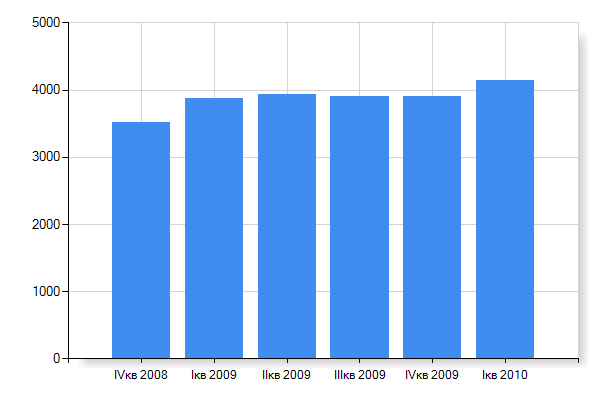
Другие источники:

1. Бабынина Л. Управление персоналом. Практикум. Доходы и заработная плата. Экзамен, 2003. - 96 стр.
2. Беляев А.Н. Современные формы и системы оплаты труда. Дело и сервис (ДиС), 2009. - 272 стр.
3. Бовша Н.В. Зарплата и кадры: Практикум для бухгалтера. СУИ, 2009. - 268 стр.
4. Будаев Т., Волгин Н. Оплата труда и проблемы ее регулирования. Альфа-Пресс, 2006. - 200 стр.
5. Войтова Т.Л. Заработная плата бюджетников. Учебно-практическое пособие. Проспект, 2009. - 384 стр.
6. Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. "Экономика труда (социально-трудовые
7. отношения)", М., "Экзамен", 2006г.
8. Воробьева Е. Заработная плата в 2009 году.
9. Горелов Н.А., Алиев И.М. Политика доходов и заработной платы: Учебник. Феникс, 2008. - 382 стр.
10. Долинина Т. Внутрифирменная политика оплаты труда. Экономическое обоснование. Издательство Гревцова, 2008. - 320 стр.
11. Зубко Н.М., Зубко А.Н. Экономическая теория/ Серия "Учебники, учебные пособия". - Ростов н/Д: "Феникс", 2009. - 704 с.
12. Ильина Л., Горелов Н., Алиев И. Экономика труда. Феникс, 2009. - 400 стр.
13. Климов М. Заработная плата. Приложение к журналу "Налоговый вестник" 2008. - 352 стр.
14. Кузнецова В. Заработная плата. Справочник 2005. Проспект, ТК Велби, 2005. - 200 стр.
15. Макконнел К.Р., Брю С.Л. Экономикс. Принципы, проблемы и политика., М: 2005.
16. Никитин В.Ю. Заработная плата: Бухгалтерские, налоговые и правовые аспекты Изд.8-е, перераб., доп. РОСБУХ, ГроссМедиа, 2008. - 256 стр.
17. Панова З. Аудит расчетов с персоналом по оплате труда. Нормативная база, методика проведения. Омега-Л, 2008. - 144 стр.
18. Пиндайк Р., Рубинфилд Д. Микроэкономика, М: 2006.
19. Прохорова М., Кондратьева Ю. Эффективная система оплаты труда. Разработка и внедрение. Омега-Л, 2008. - 184 стр.
20. Рофе А.И. Экономика труда. Учебник. Гриф УМО вузов России. КноРус, 2010. - 400 стр.
21. Сажина М.А., Чибриков Г.Г. Экономическая теория. Учебник для вузов. - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА - ИНФРА·М), 2006
22. Техпромфинплан ОАО "Энергия" на 2011 год.
23. Федченко А., Сорокина М., Смирнова М. Организация и регулирование оплаты труда. Вузовский учебник, 2009. - 304 стр.
24. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика, М: 2007.
25. Хаймон Д.Н. “Современная микроэкономика: анализ и применение”, М: 2008.

# Приложения

Приложение 1

Величина прожиточного минимума в целом по России[[1]](#footnote-1)



Приложение 2

Минимальный размер оплаты труда в Российской Федерации



Приложение 3

Конституция Российской Федерации

Статья 7

Российская Федерация - социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека.

В Российской Федерации охраняются труд и здоровье людей, устанавливается гарантированный минимальный размер оплаты труда, обеспечивается государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан, развивается система социальных служб, устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты.

Статья 37

Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

Принудительный труд запрещен.

каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способом их разрешения, включая право на забастовку.

Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Приложение 4

Трудовой кодекс РФ

Статья 129. Основные понятия и определения

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 №90-Фз)

Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Минимальная заработная плата (минимальный размер оплаты труда) - устанавливаемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В величину минимального размера оплаты труда не включаются компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты.

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

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.

Базовый оклад (базовый должностной оклад), базовая ставка заработной платы - минимальный 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.

Статья 143. Тарифные системы оплаты труда

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 №90-Фз)

Тарифные системы труда - системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий.

Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя: тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.

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

Тарифный разряд - величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Квалификационный разряд - величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Тарификация работ - отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда.

Приложение 5

Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 N 583 "О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений"

С 1 декабря 2008 года введены новые системы оплаты труда для работников, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки.

Утверждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2008 г. N 583

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ УСТАНОВЛЕНИИ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ФЕДЕРАЛЬНЫХ БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

(в ред. Постановления Правительства РФ от 29.09.2008 N 725)

1. Системы оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений (далее соответственно - работники, учреждения), которые включают в себя размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплаты компенсационного и стимулирующего характера, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, а также настоящим Положением. Настоящее Положение не распространяется на гражданский персонал воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, и Главного управления специальных программ Президента Российской Федерации, а также на работников федеральных государственных органов, система и условия оплаты труда которых устанавливаются в соответствии с пунктами 8 и 9 Постановления Правительства Российской Федерации от 5 августа 2008 г. N 583.

2. Системы оплаты труда работников устанавливаются с учетом:

а) единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;

б) единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих;

в) государственных гарантий по оплате труда;

г) перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях, утверждаемого Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации;

д) перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях, утверждаемого Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации;

е) примерных положений об оплате труда работников учреждений по видам экономической деятельности, утверждаемых федеральными государственными органами и учреждениями - главными распорядителями средств федерального бюджета;

ж) рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;

з) мнения представительного органа работников.

3. Размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы устанавливаются руководителем учреждения на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности (профессиональных квалификационных групп), с учетом сложности и объема выполняемой работы.

4. Выплаты компенсационного характера устанавливаются к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников по соответствующим профессиональным квалификационным группам в процентах к окладам (должностным окладам), ставкам или в абсолютных размерах, если иное не установлено федеральными законами или указами Президента Российской Федерации.

5. Размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

6. Заработная плата руководителей учреждений, их заместителей и главных бухгалтеров состоит из должностного оклада, выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Должностной оклад руководителя учреждения, определяемый трудовым договором, устанавливается в кратном отношении к средней заработной плате работников, которые относятся к основному персоналу возглавляемого им учреждения, и составляет до 5 размеров указанной средней заработной платы.

Должностные оклады заместителей руководителей и главных бухгалтеров учреждений устанавливаются на 10 - 30 процентов ниже должностных окладов руководителей этих учреждений.

7. К основному персоналу учреждения относятся работники, непосредственно обеспечивающие выполнение основных функций, для реализации которых создано учреждение.

Перечни должностей и профессий работников учреждений, которые относятся к основному персоналу по видам экономической деятельности, устанавливаются федеральными государственными органами и учреждениями - главными распорядителями средств федерального бюджета по согласованию с Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Порядок исчисления размера средней заработной платы для определения размера должностного оклада руководителя учреждения устанавливается Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

8. Выплаты компенсационного характера устанавливаются для руководителей учреждений, их заместителей и главных бухгалтеров в процентах к должностным окладам или в абсолютных размерах, если иное не установлено федеральными законами или указами Президента Российской Федерации.

9. Федеральные государственные органы - главные распорядители средств федерального бюджета, в ведении которых находятся учреждения, могут устанавливать руководителям этих учреждений выплаты стимулирующего характера.

Руководителям учреждений - главных распорядителей средств федерального бюджета выплаты стимулирующего характера устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Указанные главные распорядители средств федерального бюджета вправе централизовать до 5 процентов лимитов бюджетных обязательств, предусмотренных на оплату труда работников соответствующих учреждений.

Использование централизованных лимитов бюджетных обязательств осуществляется учреждением с учетом исполнения им целевых показателей эффективности работы, устанавливаемых федеральным государственным органом - главным распорядителем средств федерального бюджета, в ведении которого находится это учреждение, по решению указанного органа и в соответствии с разъяснениями Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Приложение 6

Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетных организаций, финансируемых из бюджетов регионального и муниципального уровней с учетом последних изменений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разряд | Тарифный коэффициент | Месячная тарифная ставка (руб., коп.) |
| 1 | 1 | 4630 |
| 2 | 1,04 | 4842 |
| 3 | 1,09 | 5219 |
| 4 | 1,142 | 5400 |
| 5 | 1,268 | 5871 |
| 6 | 1,407 | 6320 |
| 7 | 1,546 | 6893 |
| 8 | 1,699 | 7580 |
| 9 | 1,866 | 8609 |
| 10 | 2,047 | 9360 |
| 11 | 2,242 | 10140 |
| 12 | 2,423 | 10994 |
| 13 | 2,618 | 11851 |
| 14 | 2,813 | 12973 |
| 15 | 3,036 | 13614 |
| 16 | 3,259 | 14815 |
| 17 | 3,51 | 15857 |
| 18 | 4,5 | 20675 |

1. http://www.statinfo.biz/html/m86f586a2618l1.aspx [↑](#footnote-ref-1)