

УСТАНОВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Управление оплатой труда – важная часть управления предприятием. Наличие строгой системы администрирования оплаты труда позволяет контролировать личные издержки, подбодрить работников, снизить текучесть кадров.

ЧЕМ ПЛАНИРОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА МОЖЕТ ВАМ ПОМОЧЬ?

Планирование оплаты труда помогает управлять и работниками, и предприятием. Оно помогает

- **набирать работников**
Шкала заработной платы даёт возможность получить конкурентоспособные ставки для привлечения новых работников.
- **сохранить работников**
Планирование рабочих показателей и увеличение зарплаты улучшают результаты работы и позволяют карьерный рост внутри предприятия.
- **мотивировать**
Планирование зарплаты поощряет работников на поиски новых путей самореализации или продвижения внутри фирмы.

Строгий процесс администрирования зарплаты поможет также обеспечить сбор надлежащих государственных налогов и сборов.

РАЗРАБОТКА ПЛАНА И ВВОД ЕГО В ДЕЙСТВИЕ

На разработку строгого плана оплаты труда у Вас не должно уйти много времени или средств. Одной из важнейших составляющих при создании плана администрирования оплаты труда является его принятие, понимание и поддержка среди руководящего состава всех звеньев.

Вот основные этапы создания плана оплаты труда:

1. Определение должностей
2. Оценка рабочих мест
3. Определение расценок на рабочие места
4. Проведение плана в жизнь
5. Разъяснение плана работникам
6. Оценка труда работников

ЭТАП 1: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ

Первым этапом создания официального плана является подготовка описания каждой должности. Вы можете составить эти описания самостоятельно. Можете также попросить работников описать, что они делают, и проанализировать эти описания.

В описание должности обычно входят:

- название должности
- подчинённость
- перечень необходимых навыков и качеств
- функции
- квалификационные требования (образование и профессиональное обучение, опыт и подготовка, особые условия труда)

Разработанные описания должностей могут в дальнейшем использоваться

- для набора и обучения
- при перераспределении обязанностей на предприятии
- для согласования с различными законодательными нормами в отношении зарплаты и практики найма рабочей силы
- при оценке показателей работы относительно заданных обязанностей

ЭТАП 2: ОЦЕНКА РАБОЧИХ МЕСТ

Хорошим методом оценки рабочих мест для предприятий, имеющих 100 или менее работников является элементарная система рангов. Согласно этой системе, должности сопоставляются одна с другой и выстраиваются по рангам в соответствии с трудностью и ответственностью.

Выстроив по рангам описания должностей, сгруппируйте их по сложности и степени ответственности, присвоив каждой группе тарифную степень. Затем каждую такую группу разделите на несколько тарифных уровней, от высшего до низшего.

Количество уровней зависит от общего числа рабочих мест и видов работ на предприятии. Для фирмы, на которой занято до 100 человек, требуется обычно 10-12 тарификационных уровней.

ЭТАП 3: ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАСЦЕНОК НА РАБОЧИЕ МЕСТА

Ставки зарплаты

Для определения денежного выражения тарификационных уровней имеет смысл изучить ставки за подобную работу в Вашей местности. Данные можно получить в местной торговой палате, у крупных предприятий региона или у государственных организаций. Если Вы – член торгово-профессиональной ассоциации, то эта ассоциация тоже может сообщить данные о стандартных уровнях зарплаты для различных должностей в отрасли. Помните: зарплата Ваших работников не может быть ниже установленного в провинции минимума.

Изучая ставки зарплаты в своём регионе, сверяйте их не только по названиям, но и по описаниям должностей. Названия могут вводить в заблуждение, и определения схожих по названию должностей рознятся от предприятия к предприятию.

Получив данные о местных ставках оплаты труда, можно приступить к расчёту средней ставки по каждой должности.

Например:

Тарификационный уровень	Должность	Средняя зарплата
1	Клерк/машинистка	\$574
2	Стенографист(ка)	\$635
3	Клерк по зарплате	\$687
4	Секретарь	\$723
5	Счетовод	\$741
6	Компьютерный оператор	\$815

Шкалы зарплаты

На основе средней ставки зарплаты можно установить среднюю расчётную ставку, а затем и шкалу. Обычно минимальная ставка в пределах одного уровня составляет 85% от средней расчётной ставки, а максимальная – 115 %. При такой схеме зарплата работника может вырасти на 35% на одной и той же должности и могут материально поощряться без повышения по службе.

После разработки шкал зарплат по всем должностям окончательный результат будет выглядеть примерно так:

	Шкала	Минимум	Ср.-расчётн.	Максимум
1		\$490	\$575	\$660
2		\$530	\$625	\$720
3		\$580	\$685	\$785
4		\$615	\$725	\$835
5		\$690	\$815	\$935

Такая шкала позволяет видеть, как смотрится реальная и потенциальная оплата труда у Вас на предприятии на фоне рынка. Из неё видно также, где необходимо сделать изменения, чтобы ставки для Ваших работников были справедливыми и конкурентоспособными.

В целом, плановая структура оплаты труда должна связывать индивидуальные ставки зарплаты с производительностью и вкладом в достижение целей предприятия. Она должна быть и достаточно гибкой в предвидении необычных ситуаций.

ЭТАП 4: ПРОВЕДЕНИЕ ПЛАНА В ЖИЗНЬ

У Вас есть общий план, и теперь Вам следует продумать, как он будет применяться для индивидуальных повышений зарплаты. Здесь возможно несколько подходов:

- повышение по заслугам, как признание хорошей работы и вклада в дело предприятия
- повышение в виде перевода на должность с более высоким уровнем оплаты
- прогрессивная шкала зарплат для работников, оказывающихся ниже минимального уровня
- послеиспытательные повышения для новых работников, набравших необходимые навыки и опыт
- повышение за выслугу лет в компании
- общие повышения для поддержания реальных и конкурентоспособных уровней заработка в зависимости от экономических факторов

Большинство ежегодных повышений осуществляется для покрытия стоимости жизни, по выслуге или по требованиям рынка труда. В бизнесе могут применяться все эти методы, некоторые из них или комбинация нескольких методов.

Полезным может также быть документирование повышений зарплаты с помощью специального формуляра и ведение учёта причин повышений. Всё это важно при администрировании оплаты труда.

ЭТАП 5: РАЗЪЯСНЕНИЕ ПЛАНА РАБОТНИКАМ

После внедрения плана администрирования оплаты труда следует подумать о том, как довести его до сведения работников. Первый приоритет, конечно – внедрение программы, однако важно также и ясно и честно довести план до сведения работников.

Убедитесь в том, что руководители среднего звена разбираются в плане и в состоянии его объяснить персоналу.

Неплохо было бы также периодически пересматривать план при участии всех работников.

ЭТАП 6: ОЦЕНКА ТРУДА РАБОТНИКОВ

Последним элементом плана администрирования является оценка труда. В Канаде большинство работников работают по системе роста вознаграждения по заслугам, а это требует периодического анализа и оценки того, как работники справляются с обязанностями.

Действенный план оценки труда:

- улучшает информационную связь между начальником и работником
- привязывает зарплату работника к его трудовым показателям
- предоставляет нормализованный подход к оценке работы
- помогает работнику понять, в чём состоят его служебные обязанности и чего от него ждут
- ставит цели, к достижению которых работник должен стремиться

Аттестация труда помогает работнику, труд которого оценивается; она полезна и его начальнику, давая ему лучшее представление о функционировании предприятия. Открытый обмен между служащим и его начальником может показать начальнику, какие улучшения необходимы в оборудовании, порядке работы, обучении или иных аспектах, влияющих на качество работы подчинённого.

Желательно, чтобы система аттестования была формализованным процессом. Типовая оценка рабочих показателей учитывает следующие факторы:

- достигнутые результаты
- качество
- объём работы
- эффективность взаимодействия с другими
- эффективность в работе с клиентами, поставщиками и т.д.
- инициативность
- знание работы
- надёжность

Пользуясь образцами из книг по администрации, разработайте свою форму аттестования работы. Главное в том, чтобы учитывалась специфика аттестуемой должности.

ОБНОВЛЕНИЕ ПЛАНА

Ежегодно пересматривайте свой план, задаваясь вопросом: получаю ли я таких работников, какие мне нужны? Какова текучесть кадров? «Болеют» ли работники за дело? Постоянное поддержание плана на уровне текущих требований позволяет делать необходимые поправки и способствует успеху бизнеса.