Федеральное агентство по образованию

Омский государственный институт сервиса

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление персоналом»

Вариант № \_\_\_

Выполнила:

Воробьева Т.А.

Студентка гр. 81 Эзу

Проверила:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Омск 2011

1. Современные методики проектирования систем оплаты труда

Прежде чем распределять средства и проектировать рациональные системы, стимулирующие повышение эффективности труда, необходимо заработать эти средства. При этом, размер заработанных средств, как в нашей стране, так и в развитых странах зависит не только от эффективности производства, но и от правильного выбора форм и методов хозяйствования. При этом, целью выбора является достижение максимального размера дохода и тем самым обеспечение максимальной прибыли собственникам и заработка работающим.

В свою очередь, совершенствование методов и систем оплаты труда позволяет наилучшим образом использовать получаемый доход и повысить эффективность работы в последующие периоды.

В развитых странах организация тарифной системы сосредоточена, как правило, в фирмах. Государственные органы не принимают участия в складывающихся отношениях между работниками и предпринимателями. Принципы и формы оплаты труда регулируются профсоюзами и предпринимателями и заносятся в коллективный договор. В этих же странах достаточно широко применяются отраслевые тарифные соглашения. В отдельных странах (например, Франция, Италия) применяют преимущественно отраслевое регулирование тарифной системы, соглашение о которой достигается между предпринимателями и отраслевым профсоюзом.

Как правило, для оплаты труда рабочих предусматривается 7-12 разрядов, а для служащих - 6-8 должностных групп. Иногда их может быть и больше. Например, в тарифном договоре работников металлообрабатывающей промышленности земли Баден-Вертемберг выделяется 12 квалификационных разрядов рабочих и 7 должностных групп служащих.

При отнесении рабочих и работ к группам по оплате труда (разрядам) используется аналитическая оценка работника и рабочего места, включающая до 20 факторов (критериев). Среди них главными являются: предъявляемые характером работы требования к знаниям и образованию, степень ответственности, уровень фактической нагрузки и психофизиологического напряжения, условия труда на рабочем месте. Каждый фактор оценивается в баллах, определяются удельные веса факторов и на этой основе выводится интегральная оценка. На установление группы по оплате труда в ряде отраслей оказывают влияние также возраст работника и его производственный стаж. Оценка работника и рабочего места производится службой кадров и советом предприятия.

Применительно к служащим, как правило, используется суммарный метод оценки с привлечением экспертов. Получили распространение также методы оценки труда служащих, представляющие собой комбинацию аналитического и суммарного методов. Иногда суммарный метод оценки с привлечением экспертов.

Оценка сложности выполняемых работ лежит в основе отнесения рабочих и служащих к той или иной квалификационной группе, но не используется напрямую для установления дифференциации тарифных ставок и должностных окладов.

В основе дифференциации размеров ставок по квалификационным группам лежит следующий принцип. Уровень оплаты обученных квалифицированных рабочих, начинающих свою трудовую деятельность, принимается за 100 и соответствует так называемой базисной тарифной ставке. Тарифные ставки рабочих низших квалификационных групп, выполняющих работы, требующие относительно небольшой нагрузки без специальной подготовки, и уровень тарифной оплаты рабочих высшей квалификации являются производными от базисной тарифной ставки. Величина дифференциации тарифных ставок по квалификационным группам и внутри них определяется сторонами тарифного соглашения. Классическим считается соотношение 80; 100; 130, однако на практике оно соблюдается далеко не всегда.

Тарифная система, также как и в нашей стране, используется для установления сдельной и повременной заработной платы, которые, в свою очередь, могут применяться как самостоятельно, так и наряду с другими поощрительными системами.

Следует отметить, что тарифные ставки рабочих и должностные оклады служащих, содержащиеся в тарифном договоре, не исчерпывают дифференциацию ставок и окладов, как для рабочих, так и особенно для служащих, которым предусмотрены сверхтарифные ставки и оклады.

Последние используются при найме работников очень высокой квалификации и уникальных профессий, при этом определение размеров тарифного вознаграждения осуществляется по взаимной договоренности сторон в ходе оформления отношений найма.

В последние годы происходит расширение масштабов применения повременной оплаты труда. При этом, как правило, применяются два вида этой оплаты: фиксированная и поощрительная. Фиксированная ничем не отличается от нашей простой повременной оплаты, поощрительная же увязывается либо с производительностью труда, либо одновременно с несколькими показателями.

Разновидностью поощрительной оплаты, получающей в последнее время все большее распространение, является система, при которой труд рабочего оплачивается повременно, однако его часовая ставка пересматривается в сторону повышения в зависимости от ряда показателей: процента выполнения норм, качества работ, трудовой дисциплины и т.п. Эта система напоминает систему распределения премий или приработка с использованием КТУ.

С середины восьмидесятых годов под влиянием японской практики растет тенденция заменять премии, связанные с выпуском продукции, и сдельные расценки за единицу продукции системами оплаты труда, учитывающими результаты деятельности предприятия вообще.

У большинства рабочих промышленности, оплачиваемых по фиксированной системе, по каждому ряду установлен диапазон тарифных ставок. На рабочих местах, где количество и качество выполненных работ существенно зависит от рабочего, применяют поощрительные системы оплаты труда.

Тарифные ставки зависят, в первую очередь, от сложности работ и дифференцируются по большому количеству тарифных разрядов и должностных окладов. Так, число тарифных разрядов работ, применяемых на различных автомобильных фирмах, колеблется от 14 до 18.

Система оплаты стимулирует повышение качества и увеличение объема выполняемых работ. Контроль качества производят мастера и контролеры очень строго. Появление брака может повлечь дисциплинарные меры, а при повторном случае - увольнение.

Типы поведения работников, которые необходимо стимулировать при помощи оплаты труда, а также сами показатели, меняются в зависимости от конкретных обстоятельств на каждом предприятии или в группе рабочих.

Итак, большинство специалистов развитых стран считают, что разработка тарифной системы, показателей поощрения и на этой основе установление необходимой (оптимальной) заработной платы - это проблема постоянных переговоров между предпринимателями и рабочими.

Федерации (ассоциации) предпринимателей при совершенствовании методов оплаты труда рекомендуют применять не автоматические процессы повышения оплаты труда (например, повышение заработной платы по мере удорожания жизни), а предоставлять максимум свободы для индивидуализации оплаты труда. При этом считается, что системы, основанные на результатах деятельности, наиболее перспективные. Однако, их трудно применять на предприятиях с очень низкой заработной платой, так как на них нет места для маневрирования в этой области.

Системы, основанные на результатах работы, сначала вводились для руководящего состава. Так, во Франции 40% заработной платы руководителей зависит от результатов деятельности, которая обычно оценивается каждые шесть месяцев или ежегодно. Вместе с тем, необходимо отметить, что профсоюзы опасаются внедрять данные системы, особенно, если есть опасность принятия решении, которые могут снизить заработную плату основной массы работающих.

В настоящее время в некоторых развитых странах в рамках одного разряда предусматривается не одна, а несколько тарифных ставок, дифференцированных уже не по квалификации, а по результатам труда. Таким образом, основной заработной плате дается новая функция стимулирование индивидуальных результатов труда.

Появляются системы, заинтересовывающие работников в овладении смежными профессиями. Например, на деревообрабатывающих предприятиях Швеции в условиях бригадной организации труда тарифная ставка повышается по мере овладения рабочими всеми видами работ, выполняемых в бригаде. При этом устанавливаются четыре квалификационных уровня и четыре ставки. Первый - для вновь поступающих, где рабочие за 6 месяцев проходят курс обучения, после чего переводятся на второй уровень с повышением тарифной ставки на 5%. По истечение 18 месяцев в случае успешной сдачи теоретического курса и овладения 50% видов работ в бригаде, рабочий переводится на третий уровень с повышением заработной платы на 7%. На четвертый уровень зачисляются рабочие, сдавшие полный теоретический курс и овладевшие 70% работ в бригаде. Тарифная ставка в этом случае повышается на 11%.

В настоящее время изменились целевые установки. Прежде главной целью было выполнение количественных показателей производства. Сейчас цель -достижение качественных параметров производства - улучшение использования оборудования, рабочего времени, состава рабочей силы, качества продукции, позволяющих повысить эффективность производства в целом.

В этих условиях задача ускорения темпа труда и рационализация трудовых движений уступила место другой - раскрытию и максимальному использованию интеллектуальных возможностей работников, их инициативы, изобретательности и т. п.

В системах оплаты труда, получающих распространение в последнее время, все больше начинают учитывать качество работы, рациональное использование машин и оборудования, экономию расходования материалов и энергии. И это делается несмотря на то, что эти же показатели стимулируются, и достаточно сильно, наличием за воротами резервной армии безработных. Это объясняется тем, что по мере роста технической оснащенности эффективность труда определяется уже в первую очередь не количеством расходования мускульной энергии, а перечисленными выше показателями. Поэтому все большее распространение получают специальные премии за безаварийную работу или за поддержание оборудования в хорошем состоянии, за длительную эксплуатацию инструмента, за точное соблюдение технологической дисциплины производства.

Руководители отделов труда и заработной платы следят за тем, чтобы стимулы, определяемые отдельными показателями, взаимно не погашались, а дополняли друг друга. Американские фирмы при использовании поощрительных надбавок к основной заработной плате рекомендуют, чтобы разовое повышение было не менее 3% для рабочих и не менее 5% для мастеров и техников. В некоторых случаях доплаты к основной заработной плате имеют целью не столько стимулировать рост показателей, сколько удержать квалифицированные кадры.

На рабочих местах с высоким удельным весом машинного времени применяются системы заработной платы, специально приспособленные к этим условиям. С их помощью материально стимулируется увеличение занятости за счет расширения зон обслуживания станков и агрегатов. Эта форма позволяет повысить мобильность рабочей силы и избежать типичных в этих условиях конфликтов из-за проблемы "выгодных" и "невыгодных" рабочих мест. В этих системах применяется добавка к тарифу - так называемая технологическая надбавка, которая зависит от удельного веса ручной работы, либо от удельного веса вспомогательных работ.

На подавляющем большинстве промышленных предприятий США продолжают применяться традиционные тарифные ставки. При этом особый упор делается на внедрение систем зарплаты, зависящей от результатов работы. Американские специалисты считают, что принцип тесной увязки заработной платы с результатами был отодвинут на задний план под натиском профсоюзной борьбы, а сейчас настало время вернуться к нему. Так, "Банк Америка" установил для 86 тысяч своих служащих систему зарплаты по итогам года. Например, в службе кредитных карточек, где трудятся 3500 человек, работу персонала оценивают по 200 специальным показателям. Полученные данные позволяют распределять служащих на пять категорий. Высшая категория получает на 40% премию больше, чем последняя. В состав оценочных показателей входят: количество выплат, число открытых лицевых счетов, количество ответов на запросы по телефону и т.п. При этом качество ответов (вежливость, оперативность) контролируется внешним агентством. На содержание этого агентства банк тратит около 1 млн. долларов, но расходы, по мнению правления, полностью окупаются за счет улучшения качества обслуживания.

Уязвимым местом в системе оплаты труда по результатам работы, как считают американские специалисты, является то, что эти результаты с трудом поддаются объективной оценке. Непосредственно руководители (мастера, бригадиры) заявляют о своих переживаниях из-за необходимости ставить оценки подчиненным.

Со второй половины восьмидесятых годов такие системы начинают занимать весьма значительное место. Так, из 600 опрошенных предприятий консультативной фирмы "Хей Менеджмент", одна треть желает развивать эту систему.

В развитых странах все большее значение уделяется системе стимулирования оценки заслуг (эффективности труда). По мнению специалистов, правильная организация такой оценки уже сама по себе стимулирует рост эффективности труда.

Чаще всего для оценки эффективности труда используют показатели, характеризующие своевременность, качество работы, стиль и методы работы, затраченное время. Показатели дифференцируются в зависимости от специфики труда оцениваемых работников и задач, стоящих перед фирмой в настоящее время. Так, в одной из английских фирм для оценки труда разработчиков проектов применяется набор из пяти факторов: быстрота выполнения проекта, готовность принять решение, инициативность, отношение к коллективу, качество работы. Каждому показателю были утверждены пределы изменения баллов. Так, количество баллов первого показателя могло колебаться только от 12 до 35, а второго от 36 до 59.

Многие специалисты считают, что такую оценку эффективности труда должны производить: руководитель, коллектив и сам работник. При этом самооценка должна учитываться при подведении общей оценки. Сочетание в одной оценке мнения руководителя и самого работника облегчает решение ряда производственных проблем и позволяет улучшить отношения между руководителем и подчиненным.

Указанные оценки чаще всего используются для повышения окладов по результатам аттестации за год и зависят от количества средств, выделенных на эти цели. Эти средства заранее закладываются в смету, чтобы общая сумма расходов на оплату труда не превысила ранее достигнутой доли в стоимости готовой продукции. В восьмидесятые годы в ряде компаний США стали заключаться коллективные договоры, в которых для вновь принятых работников предусматривалась пониженная оплата труда. Формула двойного уровня оплаты труда была порождена стремлением предпринимателей понизить уровень расходов на заработную плату, но одновременно сохранить основной контингент работающих. Положение конечно спорное, так как, с другой стороны, пониженная заработная плата затрудняет прием со стороны высококвалифицированной рабочей силы.

Пониженная заработная плата для вновь принятых применялась в двух вариантах: предусматривающая постепенное сокращение разницы в уровне оплаты и как постоянное явление. Так, в одном из филиалов "Дженерал Моторс" вновь принятые на работу получают 55% от зарплаты основного контингента работающих и им понадобится 10 лет, чтобы достичь уровня "ветеранов". Во-втором случае, ликвидация разрыва в зарплате вообще не предусмотрена коллективным договором. Например, в авиакомпании "Америкэн Эалайнз" вновь принятый пилот получает в час 5 долларов вместо 7.

Двойная сетка заработной платы применяется, как правило, в тех отраслях экономики, где наиболее высокая степень внутренней и внешней конкуренции. Достигаемая таким путем экономия дает дополнительную прибыль компаниям, но в то же время приводит к разобщенности трудящихся и подрывает авторитет профсоюзов.

В европейских странах пониженные тарифы применяют в ряде компаний для иностранных рабочих, защищая своих рабочих от конкуренции работников других стран с более низкой оплатой труда.

В борьбе за трудовую дисциплину с помощью экономических методов наметились определенные изменения. Так, вместо штрафов за неявку на работу применяются поощрения за регулярную посещаемость. Например, полностью отработавшим рабочую неделю выплачивается премия в размере 5%. Такие системы могут быть и коллективными, т.е. поощрения выплачиваются за снижение количества невыходов бригады, подразделения или фирмы в целом. В ряде фирм материальное поощрение заменяется предоставлением дополнительных дней отдыха. Так, на заводах автомобильных компаний "Пежо" и "Ситроен" (Франция) начисление дополнительных дней отпуска производится при условии общего числа отсутствий рабочего за год не более 15 дней. Максимальное число дополнительных дней 5,5.

В последнее время все больше российских компаний и предпринимателей меняет форму и методы оплаты труда, перенимая опыт компаний развитых стран. Но при всем при этом сталкивается с рядом проблем. Самая распространенная из них – это объективная оценка работы сотрудников. В связи с чем, российские модели форм оплаты труда имееют сильно ограниченный набор надбавок к заработной плате, и расширенный набор «штрафных санкций», что позволяет современным предпринимателям не ущемлять свои нтересы, поддерживать трудовую дисциплину и давать сотрудникам конкурентоспособную заработную плату.

***Задача 23***

Постройте карьерограмму собственного развития.

Карьерограмма — инструмент управления карьерой: описание оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации. Формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Таблица 1. Преимущества и недостатки системы карьерного планирования «Карьерограмма»

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Наиболее эффективно мотивирует на достижение результата | Сложность разработки и внедрения |
| Стимулирует к профессиональному и личностному росту, перекладывая ответственность за развитие и обучение с компании на сотрудника | Необходимость регулярного, быстрого и гибкого пересмотра иерархической структуры компании, внедрение системы «статусных» должностей |
| Прозрачность, понятность и справедливость системы |  |

Карьерограмма представляет собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей. Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

***Решение***

Построим карьерограмму возможного карьерного пути (путей) экономиста после окончания высшего учебного заведения. На рис. 1 приводится карьерограмма экономиста.

Базовая подготовка экономического профиля

Специалист планово-экономического отдела ПП

Специалист финансового отдела ПП

Начальник финансового отдела ПП

Заместитель начальника финансового отдела ПП

Старший специалист финансового отдела ПП

Заместитель генерального директора по экономике и финансам ПП

5-6

5-6

4-5

1-2

2-3

…

Средне-специальное и высшее учебное заведение

Профессиональное обучение руководящих кадров (тренинги), самостоятельное обучение

Обучение на специальном факультете переподготовки руководящих кадров при ВУЗе, самостоятельное обучение

Обучение в институте повышения квалификации, самостоятельное обучение

Прохождение цикла обязательного обучения (знакомство с ПП, спецификой работы в данной отрасли и на данном ПП, развитие основных навыков работы)

Профессиональное обучение руководящих кадров (тренинги), проведение тренингов, самостоятельное обучение

Карьерный рост

Сроки занятия должностей (лет)

Квалификационная учеба

Рис. 1. Карьерограмма экономиста

где ПП – производственное предприятие.