

Содержание и задачи системы управления нормированием труда на предприятии

Нормирование труда – один из ключевых элементов управления предприятием, при этом роль нормирования возрастает. Работодатель заинтересован в рациональном использовании работников и минимальных затратах рабочего времени.

Нормы труда определяют производственную мощность предприятия и его структурных подразделений, выступают основой для оперативного планирования, расчета численности персонала и размеров оплаты труда.

Задачи управления нормированием труда

Система управления нормированием труда включает:

- выбор методов и способов установления меры (нормы) труда для работников различных категорий и групп при выполнении тех или иных видов работ;
- определение порядка внедрения установленных норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту;
- организацию аттестации, замены и пресмотра норм трудовых затрат на базе оценки их напряженности, прогрессивности и других качественных показателей;

Раздел 2. Разработка и совершенствование системы нормирования затрат труда

1. Система управления нормированием труда на предприятии

Задачи управления нормированием труда

- создание системы показателей (производительности труда, численности и других трудовых показателей), обеспечивающих управление нормированием труда, а также соответствующей документации (отчетной, статистической и прочей), необходимой при решении задач нормирования труда;
- установление необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования.

Задачи управления нормированием труда

Важной задачей управления нормированием труда является создание условий для выполнения нормами труда их основных функций:

- *функция нормы труда как меры труда;*
- *функция нормирования как нормы оплаты труда*

Организационные структуры управления нормированием труда

- Функции нормирования (и организации) труда на предприятии выполняет отдельное структурное подразделение (отдел) или работники в структуре производственных подразделений, которых работодатель обязал реализовывать данные функции. Как правило, структурное подразделение по нормированию и организации труда подчиняется руководителю предприятия или его заместителю. В цехах, обособленных подразделениях многопрофильных организаций могут создаваться структурные подразделения (бюро, группы) или предусматриваться штатные единицы инженера по нормированию труда.

Ключевые задачи организационных структур управления нормированием труда

Методы нормирования труда

- Метод нормирования — это совокупность приемов по определению:
 - необходимых затрат времени;
 - анализу процессов труда;
 - выявлению и учету нормообразующих факторов;
 - использованию материалов наблюдений;
 - проектированию рационального состава и содержания операции;
 - разработке нормативов и норм труда.

Методы нормирования труда

- В практике нормирования зарубежных стран сложились три основных метода:
 - установление норм по данным непосредственного изучения затрат рабочего времени (хронометраж, ФРВ);
 - установление норм с использованием элементных нормативов;
 - установление норм с помощью микроэлементных нормативов

Методы нормирования труда

В практике российских предприятий применяются аналогичные методы нормирования:

- Аналитический метод нормирования труда.

Суть аналитического метода в том, что норма устанавливается на основе всестороннего анализа конкретного трудового процесса и замеров длительности производственных операций с помощью классических инструментов нормирования – ФРВ и Хронометража

.

Методы нормирования труда

- Расчетный метод нормирования труда.

Данный метод позволяет рассчитать нормы без проведения замеров в реальной ситуации, на основе типовых нормативов и справочников. Для установления норм на основе расчетов необходимо располагать широкой системой нормативных материалов

Методы нормирования труда

- Микроэлементное нормирование труда

Микроэлементное нормирование основано на том, что самые сложные и многообразные трудовые действия являются комбинациями простых, или первичных, элементов.

Микроэлемент состоит из одного или нескольких движений, выполняемых непрерывно, и представляет такой элемент трудового процесса, который дальше расчленять нецелесообразно. Затраты времени на выполнение микроэлементов с учетом влияющих факторов представлены в справочниках микроэлементных нормативов (например, «Межотраслевые укрупненные микроэлементные нормативы времени», разработанные Центральным бюро нормативов по труду)

Методы нормирования труда

- Микроэлементный метод нормирования труда предполагает возможность рассчитать длительность рабочей операции, суммируя стандартизированные нормативы времени на входящие в операцию микроэлементные движения (например, наклон за деталью, поворот, размещение детали на станке и т.д.)

Система норм труда

- Статья 160 ТК РФ выделяет следующие нормы труда:
 - норму времени ($H_{вр.}$);
 - норму выработки ($H_{в}$);
 - норму обслуживания ($H_{обсл.}$);
 - норму численности ($H_{числ.}$);
 - нормированное задание ($HЗ$).

Норма времени ($H_{вр.}$)

- Норма времени (трудоемкость) определяет необходимые затраты времени одного работника или бригады (звена) на выполнение единицы работы (продукции) в заданных организационно-технических условиях. Она измеряется в человеко-минутах и человеко-часах.

При нормировании используются понятия «*нормы и нормативы времени*». Под *нормой* понимается количество времени, необходимого для выполнения определенного объема работ, под *нормативом* — количество времени, необходимого для выполнения отдельных элементов производственного или трудового процесса.

Структура нормы времени

- Под структурой нормы времени ($H_{вр.}$) понимается состав рабочего времени, необходимого для выполнения единицы работы (производственной операции).

$$H_{вр} = T_{пз} + T_{оп} + T_{орм} + T_{отл} + T_{пт}$$

где $T_{пз}$ – подготовительно-заключительное время;

$T_{оп}$ - оперативное время;

$T_{орм}$ – время обслуживания рабочего времени;

$T_{отл}$ - время на отдых и личные надобности;

$T_{пт}$ - перерывы, обусловленные технологией и организацией производства.

Виды норм времени

- Различают два понятия нормы времени:
 - *норма штучного времени;*
 - *норма штучно-калькуляционного времени.*
- Норма штучного времени - это регламентированное время выполнения технологической операции в определенных организационно-технических условиях одним или несколькими исполнителями соответствующей квалификации.

Норму штучного времени еще называют ***технической нормой***

Норма штучного времени

Норма штучного времени ($H_{вр.шт.}$) включает все виды затрат рабочего времени, предусмотренные структурой нормы времени, за исключением подготовительно – заключительного времени:

$$H_{вр.шт.} = T_{оп} + T_{орм} + T_{отл} + T_{пт, ед. времени/шт.}$$

На практике, для ручных и машинно-ручных работ $T_{орм}$ и $T_{отл}$ устанавливают в процентном отношении от оперативного времени ($T_{оп}$).

Если при этом, для данных видов работ не предусмотрены технологические перерывы, то формула штучного времени примет следующий вид:

$$H_{вр.шт.} = T_{оп} \times (1 + T_{орм \%} + T_{отл \%} \setminus 100) \text{ ед.вр./шт.}$$

Норма штучно-калькуляционного времени ($N_{\text{вр.шт.к.}}$)

- Данная норма представляет собой сумму штучного времени и той доли общего ПЗ времени на всю партию данных деталей, которая приходится на одну деталь в этой партии.

$$N_{\text{вр.шт.к.}} = N_{\text{вр.шт.}} + T_{\text{пз}}, \text{ ед. времени на деталь}$$

В массовом и крупносерийном производстве ПЗ время обычно учитывается непосредственно в норме штучного времени, т.е. $N_{\text{вр.шт.}}$ является также и $N_{\text{вр.шт.к.}}$.

Норма штучно-калькуляционного времени наиболее точная и полная норма времени, а также она необходима в планово-экономических расчетах

Норма выработки (H_v)

- **Норма выработки** — это установленный объем работы (количество единиц продукции), который работник или группа работников (в частности, бригада) соответствующей квалификации обязаны выполнить (изготовить, перевезти и т.д.) в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.
- H_v измеряется в натуральных единицах (шт., м., и т.п.) и выражает необходимый результат деятельности работников

Определение нормы выработки

- Норма выработки является величиной производной от нормы времени и определяется делением рабочего времени исполнителей нормируемой работы за учетный период (час, рабочий день, смену, месяц) на норму времени

Для перехода от нормы времени к норме выработки можно использовать следующую формулу:

$$Нв = Тсм/Нвр$$

где Тсм – продолжительность рабочей смены (мин., часы).

Нвр – установленная норма времени на единицу изделия, ед.времени на ед. изделия.

Определение нормы выработки

- На тех производствах, где ПЗ время, время на обслуживание рабочего места, на отдых и личные надобности нормируется на смену, норму выработки можно рассчитывать по следующим формулам:

$$N_{В} = T_{СМ} - T_{ПЗ} / N_{Вр.шт.}$$

$$N_{В} = T_{СМ} - (T_{ПЗ} + T_{Орм} + T_{Отл}) / T_{Оп}$$

Определение различных видов норм выработки

- В случае индивидуальной организации труда, когда труд рабочего может быть пронормирован в затратах времени, нормы выработки определяются:
 - в единичном производстве: $H_v = T_{см} / T_{шт.к}$
 - в серийном производстве: $H_v = T_{см} - T_{пз} / T_{шт.}$
 - в массовом производстве : $H_v = T_{см} / T_{шт.}$
- Норма выработки на автоматизированных процессах рассчитывается как норма производительности оборудования в смену:

$$H_n = T_{см} - T_{орм} / t_o + t_v$$

где H_n – норма производительности оборудования за смену, ед. изм.

$T_{орм}$ - время на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности, не перекрываемые машинным временем, мин. на смену

t_o – основное (машинное) время на единицу продукции, мин.

t_v - вспомогательное время, не перекрываемое машинным на единицу продукции, мин.

Нормирование труда при бригадной форме организации труда

- Основными видами норм труда являются: комплексная норма времени (Нвр.к.) и комплексная норма выработки (Нв.к.).
- *Комплексная норма времени* — это норма затрат труда на выполнение бригадой комплекса работ по изготовлению единицы продукции, принятой за конечный измеритель коллективного труда. В машиностроении, например, за единицу конечной продукции принимается комплект деталей, узел, изделие.
- *Комплексная норма выработки* определяет объем работ по конечному результату, который должен выполнить бригада.
- Комплексная норма рассчитывается на основе операционных норм (норм времени, выработки, обслуживания и др.) или по укрупненным нормативам.

Расчет комплексной нормы выработки ($H_{в.к}$)

Для расчета комплексной нормы выработки необходимо :

- а) определить фиксированный объем работ по каждому рабочему процессу, составляющему комплекс;
- б) определить норму времени (суммарную трудоемкость) единицы конечной продукции или работы путем суммирования поэлементных норм на операции, входящие в комплекс :

$$H_{вр.к} = Q_1 \times H_{вр} + Q_2 \times H_{вр} + \dots + Q_n \times H_{вр}, \text{ ед.вр}$$

$$\text{или } H_{вр.к} = \frac{Q_1}{H_{в1}} + \frac{Q_2}{H_{в2}} + \dots + \frac{Q_n}{H_{вn}}; \text{ ед.вр.}$$

- Q_1, Q_2, \dots, Q_n - нормативный объем работ по отдельной операции, включенной в комплекс ; соответствующие ед. измерения ;
- $H_{вр}$ - норма времени по отдельной операции, ед. времени на ед. объема;
- $H_{в}$ - норма выработки по отдельной операции, ед. объема.

в) определить комплексную норму выработки :

$$H_{в.к} = T_{см} \setminus H_{вр.к}, \text{ ед. конечного результата на чел. в смену}$$

Норма обслуживания ($N_{обс.}$)

- Норма обслуживания — это количество производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест и т.д.), которые работник или группа работников (в частности, бригада) соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.
- Расчет производится по формуле :

$$N_{обс} = \frac{T_{см} - T_{пз} - T_{орм} - T_{отл}}{N_{врo} + N_{врп}}$$

где $N_{врo}$ – норматив времени на обслуживание одной единицы оборудования;

$N_{врп}$ – норматив времени на переход между объектами обслуживания

Норма обслуживания

- Эти нормы предназначены для нормирования труда работников, занятых обслуживанием оборудования, производственных площадей, рабочих мест, а также для лиц, обслуживающих ЭВМ и уборщиц. Кроме того, нормы обслуживания разрабатываются для установления норм времени (выработки) при многостаночной работе, а также в тех случаях, когда нецелесообразно нормирование труда работников на основе норм времени (выработки), то есть при полной автоматизации работы.
- С нормой обслуживания связано понятие нормы времени обслуживания, под которой понимается величина затрат рабочего времени, установленная для обслуживания единицы оборудования, производственных площадей или других производственных единиц в определенных организационно — технических условиях.

Норма численности ($N_{ч}$)

- **Норма численности** — это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ в определенных организационно-технических условиях.
- По нормам численности определяются затраты труда по профессиям, специальностям, группам или видам работ, отдельным функциям, в целом по предприятию или цеху, их структурным подразделениям.

Норма численности ($N_{ч}$)

- Норма численности рассчитывается по одной из следующих формул :

а) при обслуживании одним работником нескольких единиц :

в смену $N_{ч} = M \setminus N_o$

на сутки $N_{ч} = M \setminus N_o \times K_{см}$

где M - число единиц обслуживаемого оборудования (или других объектов);

$K_{см}$ – коэффициент сменности работы оборудования (объектов);

N_o – норма обслуживания

Нормированное задание (НЗ)

- Нормированное задание – это установленный состав и объем работ, который должны выполнить рабочий или группа (бригада) за определенный период времени, или время, в течении которого необходимо выполнить заданный объем работ с соблюдением установленных требований к качеству продукции. В зависимости от организации производства и характера выполненных работ нормированное задания могут устанавливаться на смену, месяц или период полного осуществления заданного объема работ.

Нормированное задание

- Методы определения нормированного задания зависят от характера трудовых процессов рабочих. Наиболее существенный фактор, определяющий выбор метода – степень стабильности работ по составу и времени выполнения.
- Для рабочих, занятых на стабильных по составу работах, объем которых может быть заранее известен, нормированное задание устанавливается набором работ на основе норм времени, выработки с учетом производственных заданий, графиков выполнения работ, паспортных данных оборудования.

Формула расчета нормированного задания

- Нормирование задания на месяц работнику (или группе работников) в нормо-часах может быть установлено по формуле:

$$N_z = \sum N_{вр_i} \times V_i / K_{вн} \times F_{мес},$$

где N_z – нормирование задания;

$N_{вр}$ – норма времени на изделие наименования;

$K_{вн}$ – средний коэффициент выполнения нормированных заданий работником (или группой работников);

$F_{мес}$ – плановый фонд времени работы работника (или группы работников) за месяц;

n – номенклатура изделий, планируемых работнику (или группе работников) на данный месяц.

Нормированное задание

- Устанавливаться нормированные задания могут для временно оплачиваемых работников: основных рабочих (занятых на конвейерных линиях, операторов автоматических линий и др.), вспомогательных рабочих (станочников ремонтных цехов, слесарей-инструментальщиков, рабочих и др.), специалистов и служащих (технологов, конструкторов, копировщиков и др.).

Раздел 3

Развитие современных форм и методов оплаты труда на предприятии

Модели и системы оплаты труда

- Для разработки системы оплаты труда используют понятия *модели и системы* оплаты труда.
Модели конкретизируют принципы и подходы увязки размеров заработной платы с результатами труда, предусмотренные системами оплаты.
- В п.1 ст. 126 Трудового кодекса РК от 15.05.2007 г. №251-111 (далее - ТК РК) указывается на возможность применения ***тарифной, бестарифной и смешанной модели.***

Тарифная модель оплаты труда

- **Тарифная модель** - это вариант организации заработной платы, в основе которого лежит тарифная система, представляющая собой совокупность ставок заработной платы (тарифных ставок рабочих и должностных окладов служащих), тарифных коэффициентов и условий их применения (тарифно-квалификационных справочников) для оплаты труда работников.
- В основе тарифной модели оплаты лежит тарифная сетка - табличное изображение тарифных разрядов, тарифных коэффициентов и тарифных ставок, принимаемых для оплаты труда той или иной группы работников.

Тарифная система

- Под тарифной системой следует понимать систему организационно-правовых норм (тарифов), установленных в коллективных договорах, тарифных соглашениях, а также централизованными нормативными актами в целях регулирования заработной платы соответствующих групп работников в зависимости от сложности и условий труда, значимости, интенсивности и характера производства, природно-климатических условий, в которых функционируют организации.

Тарифная система

Составными элементами тарифной системы являются:

- *тарифно-квалификационные характеристики (тарифно-квалификационные справочники);*
- *тарифные ставки и тарифные сетки;*
- *схемы должностных окладов специалистов и служащих;*
- *межрайонное регулирование заработной платы.*

Тарифно-квалификационные характеристики

- Тарифно-квалификационные характеристики предназначены для установления разряда рабочим по сложности выполняемых ими работ. При этом тарифный разряд является величиной, отражающей сложность труда и уровень квалификации работника, а квалификационный разряд – величиной, отражающей уровень профессиональной подготовки работника.

Основным инструментом для этого в действующей тарифной системе является тарифно-квалификационный справочник, который предназначен для тарификации работ и присвоения разрядов рабочим и представляет собой сборник тарифно-квалификационных характеристик для всех профессий рабочих, сгруппированных в разделы по производствам и видам работ.

Профессиональные стандарты

- **Это нормативные акты**, определяющие квалификационную структуру, в целях обеспечения правильного подбора, расстановки и аттестации кадров на основе единства и определения должностных обязанностей работников и предъявляемых требований к их компетенции, знаниям, умениям и уровню образования.
- **Документ**, который раскрывает содержание профессиональной деятельности (в форме трудовых функций) в рамках определенного вида экономической деятельности; содержит оцениваемые требования к совершаемым работником действиям, необходимым знаниям и умениям

Тарифная ставка

- Фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.
- Тарифная ставка определяет размер оплаты труда в единицу рабочего времени (минуту, час, день, месяц) и зависит от формы оплаты труда, условий, значимости и сложности труда. Ее размер возрастает по мере повышения сложности выполняемой работы. Тарифная ставка выражается в денежной форме.

Тарифная ставка 1-го разряда

- Тарифная ставка 1-го разряда определяет уровень оплаты простого труда в единицу рабочего времени, является базой для определения зарплаты работника, исходя из уровня квалификации. Тарифные ставки 1-го разряда, дифференцированные по интенсивности, видам работ и условиями труда, образуют так называемую вертикаль ставок первого разряда.

Виды тарифных ставок

- В зависимости от избранной единицы времени ставки 1-го разряда бывают часовые и дневные, иногда месячные.
- В большинстве организаций производственных отраслей народного хозяйства (машиностроение, деревообработка, легкая и пищевая промышленность, строительство) устанавливаются часовые тарифные ставки.
- Дневные тарифные ставки применяются главным образом в тех отраслях, где основой нормирования труда рабочих, исходя из особенностей производства, выступают сменные нормы выработки. К таким отраслям относятся, например, угольная и горнорудная промышленность, сельское хозяйство.

Тарифная сетка

- Тарифная сетка - это шкала, определяющая в форме тарифных коэффициентов соотношение тарифных ставок, работников разных тарифных разрядов (к ставке 1-го разряда).
- Тарифный коэффициент устанавливает отношение тарифной ставки данного разряда к тарифной ставке первого разряда. Иначе говоря, тарифный коэффициент показывает, во сколько раз тарифная ставка данного разряда больше тарифной ставки первого разряда. При помощи тарифной ставки первого разряда и соответствующих тарифных коэффициентов определяются размеры тарифных ставок остальных разрядов.

Тарифная сетка

- Тарифный разряд призван определять уровень сложности осуществляемой лицом деятельности (т. е. уровень его квалификации)
- Выделяют еще и квалификационный разряд сотрудника, что позволяет увеличивать последнему размер зарплаты.
- Квалификационный разряд определяет уровень профессиональной подготовки работающих граждан. Весь процесс отнесения видов деятельности (работ) к тому или иному тарифному/квалификационному разряду называют тарификацией.

Параметры тарифных сеток

- Тарифные сетки характеризуются тремя параметрами: числом разрядов, диапазоном сетки и абсолютным и относительным ростом тарифных коэффициентов.
- **Число разрядов** в сетке определяется коллективным договором, заключаемым на предприятии.
- **Диапазон сетки** – это соотношение тарифных коэффициентов крайних разрядов сетки. Диапазон тарифной сетки зависит от максимальных различий в сложности выполняемых работ. На предприятиях диапазон сетки, так же как и тарифные ставки определяется коллективным договором.

Абсолютный и относительный рост тарифных коэффициентов

- **Абсолютный и относительный рост тарифных коэффициентов**
(межразрядные соотношения) служит основой дифференциации и регулирования заработной платы рабочих в зависимости от разрядов и указывает на размер и характер увеличения тарифных коэффициентов при переходе от одного разряда к другому.

Абсолютный и относительный рост тарифных коэффициентов

- **Абсолютный рост тарифных коэффициентов** – это разница между рядом стоящими тарифными коэффициентами

$$AP_{TK} = TK_n - TK_{n-1}.$$

- **Относительный рост тарифного коэффициента** ($OP_{TK\%}$) определяется как отношение последующего тарифного коэффициента к предыдущему и показывает, на сколько процентов уровень оплаты работ (работника) данного разряда превышает уровень оплаты работ (работника) предыдущего разряда)

$$OP_{TK} = (TK_n / TK_{n-1}) \times 100 - 100, \%$$

Виды тарифных сеток

- Бюджетная система (гос. предприятия)

В бюджетной системе вопросы оплаты труда регламентируются на государственном уровне, в том числе применяется Единая тарифная сетка бюджетников

С конца 1992 года по 1 декабря 2008 года в России действовала Единая тарифная сетка, по которой рассчитывалась зарплата бюджетникам.

Единая тарифная сетка (ЕТС)

- Изначально ЕТС состояла из 18 разрядов, в ней присутствовали коэффициенты от 1 до 10,7.
- Тарифные разряды устанавливались в зависимости от сложности работ. Для того чтобы унифицировать распределение работников по тарифным разрядам, использовались два квалификационных справочника: (ЕТКС); (ЕКС).

Бюджетная система

- С 1 декабря 2008 года Единая тарифная сетка была заменена на несколько иной способ тарификации зарплаты бюджетников. Это произошло после вступления в силу постановления Правительства РФ «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений» от 05.08.2008 № 583.
- Важно! По-прежнему в ходу квалификационные справочники, но вместо тарифного разряда сейчас используются категории «профессиональные квалификационные группы» и «квалификационные уровни». Кроме того, разработаны и внедрены системы компенсационных и стимулирующих выплат.

Тарифные сетки частных компаний

- Для частных компаний НЕТ обязательных тарифных сеток, введенных на законодательном уровне.
- Каждая компания самостоятельно разрабатывает тарифные сетки, на основе принятых правил тарификации. Под тарификацией понимается процесс соотнесения вида труда и тарифного разряда.

Построение тарифных сеток

- По принципу построения тарифные сетки могут быть **равномерными, возрастающими и затухающими**.
- В равномерных сетках относительные межразрядные соотношения между всеми разрядами одинаковые, в **возрастающих сетках** – от разряда к разряду повышаются, а в **затухающих** – снижаются.
- Наибольшее применение в промышленности нашли **возрастающие тарифные сетки**, так как они в наибольшей степени стимулируют стремление работника к повышению квалификации.

Разработка тарифной сетки

- Существуют следующие варианты построения шкалы тарифной сетки:
 - прогрессивный абсолютный и прогрессивный относительный (в процентах) рост тарифных коэффициентов. В данном случае с ростом разряда увеличиваются показатели абсолютных и относительных величин коэффициентов;
 - прогрессивный абсолютный и постоянный относительный (в процентах) рост тарифных коэффициентов, где величина относительного роста тарифных коэффициентов постоянная;

Разработка тарифной сетки

- постоянный абсолютный и регрессивный относительный (в процентах) рост тарифных коэффициентов, при котором величина роста абсолютного коэффициента постоянная;
- регрессивный абсолютный и регрессивный относительный рост тарифных коэффициентов. Здесь величина коэффициента и относительное значение тарифных коэффициентов с ростом разряда снижаются.
- Наиболее экономичным и широко используемым является прогрессивный абсолютный и относительный рост тарифных коэффициентов.

Пример 1. Прогрессивный абсолютный и прогрессивный относительный рост тарифных коэффициентов

Параметры тарифной сетки	Тарифные разряды					
	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1	1,08	1,20	1,38	1,65	2,0
Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов		0,08	0,12	0,18	0,27	0,35
Относительное возрастание тарифных коэффициентов, %		8	11	15	20	21

Пример шкалы прогрессивного абсолютного и постоянного относительного роста тарифных коэффициентов

Параметры тарифной сетки	Тарифные разряды					
	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1	1,12	1,25	1,40	1,57	1,76
Абсолют. возраст. тариф. коэфф. —	0,12	0,13	0,15	0,17	0,17	
Относит. возраст. тариф. коэфф, % —	12	12	12	12	12	

Пример шкалы постоянного абсолютного и регрессивного относительного изменения тарифных коэффициентов

Параметры тарифной сетки

Тарифные разряды

	1	2	3	4	5	6	Тариф.
Коэфф.1	1,08	1,16	1,24	1,32	1,4		
Абсолют. возраст. тариф. коэфф.	—	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Относит. егресс. изменение тариф. коэф, %	—	8	7	7	6	6	

Порядок построения тарифной сетки

1-й шаг. Определение минимальной заработной платы на предприятии по формуле:

$$Z_{\min} = (Z_{\text{ср.}} / K_{\text{тар.ср.}}) \times dt, \text{ руб.}$$

$Z_{\text{ср.}}$ – средняя заработная плата рабочих за месяц предшествующий разработке тариф. ставок, руб.

$K_{\text{тар.ср.}}$ – средний тарифный коэффициент (соответствует оплате труда среднего уровня квалификации рабочих

dt – доля тарифа в заработной плате

Порядок построения тарифной сетки

2-ой шаг. Определение минимальной тарифной ставки 1-го разряда (T_{\min}), по формуле:

$$T_{\min} = Z_{\min} / \Phi_{\text{раб.эф.}}, \text{ руб.}$$

$\Phi_{\text{раб.эф.}}$ – средняя величина эффективного фонда времени рабочего за мес, час

3-ий шаг. Определение величины тарифных коэффициентов, исходя из принятого типа тарифной сетки - K_{ti}

Порядок построения тарифной сетки

4-й шаг. Исходя из найденной минимальной тарифной ставки и тарифных коэффициентов, согласно выбранному типу тарифной сетки, определяются тарифные ставки рабочих всех остальных разрядов тарифной сетки, по формуле:

$$T_i = T_{\min} \times K_{ti}, \text{ руб.}$$

K_{ti} – тарифный коэффициент i –го тарифного разряда, руб.

5-й шаг. Строится тарифная сетка

Схемы должностных окладов руководителей и специалистов

- Для удобства работы работодатель может разрабатывать схемы должностных окладов, тарифные сетки, штатные расписания, в которых указываются оклады и диапазоны окладов для групп должностей (профессий) и которые используются для установления конкретному работнику оклада при заключении с работником трудового договора, а также для расчёта и выплаты работнику заработной платы.

Семы должностных окладов руководителей и специалистов

- Долгое время для решения подобных проблем использовался Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, в котором содержатся должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и квалификации. Отрицательным моментом данной системы является ограниченное число факторов оценки должностей и, в некоторой степени, нивелирование индивидуальных особенностей той или иной организации («уровниловка»). Однако сам принцип подхода является актуальным и по сей день.

Современные подходы к классификации должностей и профессий

- Наиболее распространённым является так называемый балльно-факторный метод (*грейдинг, грейдирование* должностей) .
- **Грейдинг** (от англ. *grading*) — классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдирование — это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

Грейдинг

- При данном методе, каждая должность получает оценку в баллах (очках) с учётом весов и уровней факторов, в соответствии с которыми проводится оценка. При этом ценность каждой должности выражается в определённом количестве баллов. Потом данное балльное значение используется для обозначения границ уровней (грейдов) и вычисления рекомендованных «вилок» оклада (постоянной части заработной платы).

Грейдинг

- Суть грейдирования проста: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т. д., в зависимости от специфики ее бизнеса. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязываются "вилка" оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой

Виды грейдов

На сегодняшний день в практику внедряются следующие системы грейдов и их модификации в зависимости от степени сложности.

- ***Первая степень сложности*** — система ранжирования должностей по степеням сложности. Она не требует математических расчетов и может быть внедрена топ-менеджерами компании после их предварительной подготовки. Ничего общего с оригинальной версией системы грейдов она не имеет.
- ***Вторая степень сложности*** — это система Эдварда Хея, которая действительно основана на балльно-факторных методах. Но это не оригинальный вариант, а система грейдов, которую американские консалтинговые компании модифицировали под рынок стран СНГ. Приблизительно такой вариант можно внедрить в фирмах с небольшим штатом.

Виды грейдов

- ***Третья и четвертая степень сложности*** — это настоящие оригинальные системы грейдов, которые, несмотря на свою копирайтерскую защищенность, нашли свой выход на рынки России .

Эти системы основаны не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профильно-направляющих таблицах, графиках и самое главное — на точном и последовательном соблюдении этапов методологии

Межрайонное регулирование заработной платы

Дифференциация заработной платы по районам страны призвана:

- компенсировать работникам различия в стоимости жизни в зависимости от природно-климатических условий района расположения предприятия;
- обеспечить материальный стимул для привлечения рабочих кадров в местности, где имеются большие возможности для развития производительных сил, но не хватает трудовых ресурсов.

Районные коэффициенты

- В целях межрайонного регулирования оплаты труда работников вводятся районные коэффициенты к заработной плате, которые представляют собой показатели относительного увеличения заработной платы.
- Районный коэффициент не образует новых ставок и окладов и применяется ко всему заработку

Районные коэффициенты

- В настоящее время действуют следующие районные коэффициенты:
Группы районов: 1). Крайний Север: а) северо-восточные районы; б) северные районы Сибири; в) северные районы европейской части;
- 2) Местности, приравненные к районам Крайнего Севера: а) дальневосточные районы; б) остальные районы;
- 3) Южные районы Дальнего Востока и Восточной Сибири.
- 4) Европейский Север (кроме районов Крайнего Севера).
- 5) Южные районы Западной Сибири, Урал

Формы и Системы оплаты труда в тарифной модели организации заработной платы

- Не стоит путать понятие «система оплаты» и «форма оплаты» — они не идентичны, хотя в литературе и заменяют друг друга.
- **Система – это совокупность правил оплаты труда. Форма – это одно из этих правил.**

Система оплаты труда

- **Система оплаты труда** отражает взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, что гарантирует получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно норм) и ценой его рабочей силы, согласованной между работником и работодателем.

Система оплаты труда

- Система оплаты труда в тарифной модели подразумевает распределение вознаграждения в зависимости от квалификации сотрудников и достигнутых ими результатов работы. При этом сам алгоритм распределения вознаграждения определяется целями бизнеса, задачами, стоящими перед конкретным предприятием. Одно из основных требований к системе оплаты труда на предприятии – обеспечение равной оплаты за равный труд.

Формы оплаты в тарифной модели

- Можно провести широкое различие между системами оплаты труда на основе двух основополагающих принципов: времени и результата труда. В соответствии с этим выделяют две формы оплаты труда: *повременную и сдельную*
- При повременной форме заработной платы величина заработной платы определяется на основе фактически отработанного времени и установленной ставки оплаты за единицу времени.
- При сдельной форме заработной платы в качестве основного измерителя результатов труда (трудового вклада) работников используется количество произведенной продукции (оказанных услуг).

Повременная система оплаты труда

- При повременной оплате труда заработная плата работника определяется в соответствии с его квалификацией и количеством отработанного времени. Такая оплата применяется тогда, когда труд работника невозможно нормировать или выполняемые работы не поддаются учёту. Применяют следующие виды (формы) повременной оплаты труда.
Простая повременная оплата труда — оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ.

$Z_{\text{прост. повр.}} = T_c \times t_{\text{ф}}$, руб., где T_c — установленная тарифная ставка; $t_{\text{ф}}$ — фактически отработанное время.

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

$Z_{\text{повр-прем.}} = T_c \times t_{\text{ф}} + \text{Премия}$, руб.

Сдельная система оплаты труда

- Сдельная форма оплаты труда применяется в случаях, когда есть реальная возможность фиксировать количество показателей результата труда и нормировать его путем установления норм выработки и времени. Применяют следующие виды (системы) сдельной формы оплаты труда.
Прямая сдельная оплата труда — при ней оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации. Заработок по такой форме оплаты рассчитывается следующим образом:
- $З_{пр.сд.} = Р_{сд.} \times В$, где: $Р_{сд.}$ — расценка за единицу продукции; $В$ — выпуск.
- $Р_{сд.} = Т_{с} \times Н_{вр.}$, где: $Т_{с}$ — [тарифная ставка](#); $Н_{вр.}$ — норма времени.

Виды (системы) сдельной формы оплаты труда

- Прямая сдельная оплата труда — при ней оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации. Заработок по такой форме оплаты рассчитывается следующим образом:

Зпр.сд. = Рсд. х В, где: Рсд. — расценка за единицу продукции; В — выпуск продукции.

Рсд. = Тс х Нвр, где: Тс — тарифная ставка; Нврем. — норма времени

Виды сдельной системы оплаты труда

- Сдельно-премиальная оплата труда предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака):

Зсд-прем. = Ред. х В + Премия, руб.

- Сдельно-прогрессивная оплата труда предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по неизменным расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале (но не выше двойной сдельной расценки):

Зсд-прогр. = Ред. х В_н + (Р1 х В) + (Р2 х В), руб.,

где: В_н — выпуск по норме; Р1, Р2 — прогрессивные расценки, если выпуск больше нормы.

Дополнительная заработная плата

Дополнительная заработная плата – это выплаты сверх основной заработной платы, включающие в себя:

- надбавки и доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам;
- другие виды выплат (премии и т.п)

Доплаты и надбавки

- Применение *доплат и надбавок к основной оплате труда*, т.е. той части заработной платы, которая определяется исходя из тарифных ставок и должностных окладов, обусловлена необходимостью учесть при оплате дополнительные трудозатраты работников, носящие достаточно постоянный характер и связанные со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения

ДОПЛАТЫ

Доплата — это обычно выплата компенсационного характера. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Как правило, она обязательна для работодателя в силу закона, ее минимальный размер и порядок применения гарантируется [Трудовым Кодексом РФ](#).

Доплаты делятся на две группы:

- доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы (сезонностью, отдаленностью от места жительства, неопределенностью объема работы и т.п.);
- доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных.

Доплаты 1-ой группы

Первая группа включает следующие основные виды доплат:

- за работу в выходные и праздничные дни, являющиеся рабочими днями по графику;
- за многосменный режим работы;
- за работу по графику с разделением дня на части с перерывом между ними не менее двух часов;
- за работу сверх нормальной продолжительности рабочего времени (сверхурочную работу);
- работникам, постоянно занятым на подземных работах, за нормативное время их передвижения от ствола шахты к месту работы и обратно и др.

Доплаты 2-ой группы

Вторая группа включает доплаты:

- за работу с тяжелыми (вредными) и особо тяжелыми (особо вредными) условиями труда рабочим, а также мастерам, начальникам участков и цехов, другим специалистам и служащим при их постоянной занятости (не менее 50% времени) на участках, в цехах и производствах, где более половины рабочих получают доплаты за неблагоприятные условия труда;
- за интенсивность труда рабочим, работающим на конвейерах, поточных и автоматических линиях;
- за интенсивность труда рабочим высокопроизводительных бригад в механизированных забоях шахт и разрезов;
- за совмещение профессий и выполнение обязанностей временно отсутствующих работников;
- за работу в ночное время;
- за перевозку опасных грузов и др.

НАДБАВКИ

- **Под надбавками, как правило, понимают выплаты стимулирующего характера, которые начисляются за конкретные заслуги или характеристики работника. Назначение таких надбавок — вознаградить сотрудников за высокие профессиональные качества, вызвать у них желание совершенствоваться . Такая выплата - право, но не обязанность работодателя, и применяется им на своё усмотрение, в соответствии с корпоративными нормами.**

Надбавки

- Например, стимулирующие надбавки могут выплачиваться за выслугу лет (стаж работы), за классность водителям, за профессиональное мастерство, за ученую степень или звание, за продолжительность непрерывной работы и т. п.
- Примером компенсационной надбавки может быть надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (ст. 315–317 ТК РФ), а также надбавка за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК РФ).

Бестарифная модель оплаты труда

- Бестарифные модели оплаты труда – формы организации оплаты труда, в которых не используются гарантированные тарифные ставки и должностные оклады.
- В основе бестарифной системы лежит долевое распределение заработанных коллективом средств между работниками в соответствии с применяемыми коэффициентами в оплате труда разного качества.

Бестарифная модель оплаты труда

- При использовании бестарифной системы оплаты труда заработок работника зависит от конечных результатов работы предприятия в целом, его структурного подразделения, в котором он работает, и от объема средств, направляемых работодателем на оплату труда

Особенности бестарифной системы оплаты труда

- Тесная связь уровня оплаты труда работника с ФЗП, определяемым по конечным результатам работы коллектива.
- Определение личных результатов работника на основе совокупности коэффициентов, учитывающих квалификацию, профессиональное мастерство, значимость работника, его способность достичь определенных текущих и перспективных целей, а главное – эффективность его труда.

Факторы оплаты труда

При бестарифной системе заработная плата складывается с учетом нескольких факторов:

- *квалификационный уровень сотрудника;*
- *коэффициент трудового участия (КТУ);*
- *фактически отработанное время.*

Квалификационный уровень работника

- Общий подход: квалификационный уровень определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившейся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период.

Пример: среднемесячная заработная плата составила 20 тыс. руб., а минимальный уровень – 10,0 тыс. руб.

Квалификационный уровень составит $20/10=2,0$

Квалификационный уровень работника

- Дополнительная корректировка рассчитанных квалификационных уровней – сквозная система оценки рабочих мест и труда работников по всему предприятию с целью создания квалификационных групп.
- При отнесении работника или специалиста к той или иной квалификационной группе принимается во внимание уровень рассчитанный по заработной плате, а также соответствие работника профессиональным требованиям.

Коэффициент трудового участия (КТУ)

- КТУ – коэффициент, отражающий количественную оценку меры трудового участия отдельных работников в общих результатах труда группы работников.
- КТУ определяется для всех членов трудового коллектива и утверждается Советом трудового коллектива, который сам решает периодичность определения КТУ (раз в месяц, в квартал и т.д) и состав показателей для его расчета

Определение величины КТУ

- Базовое значение КТУ – 1 или 100. Такая величина применяется к начислениям работникам, которые в расчетном периоде: выполнили поставленную задачу; следовали требованиям к технологии производства, качеству, охране труда; соблюдали трудовую дисциплину; соблюдали должностные обязанности, рабочие инструкции.
- Базовый коэффициент повышается или понижается в зависимости от показателей, отражающих индивидуальный вклад специалиста в коллективный результат труда. Каждая организация определяет индивидуальные размеры КТУ. Решение принимается советом (собранием) бригады и оформляется соответствующим протоколом.

Определение величины КТУ

Показатели снижающие КТУ:

- неисполнение распоряжений руководства;
- нарушение технологии на производстве;
- невыполнение установленного плана и показателей;
- брак в работе или низкое качество;
- нарушение дисциплины;
- нарушение условий охраны труда;
- выполнение работы без инструктирования, допуска;
- применение неисправного оборудования;
- использование оборудования не по назначению и т.

Определение величины КТУ

Показатели, повышающие величину КТУ:

- проявление инициативы, творческой активности при выполнении производственной, организационно-технической задачи;
- решение сложной и ответственной задачи;
- выполнение работы в сжатые сроки;
- наставничество и т.п.

Расчет фактического КТУ

- Фактический показатель труда = базовый КТУ + СК (сумма повышающих / понижающих критериев).
- Базовый – 1 или 100.
- Понижающие критерии оценки трудового вклада вычитаются из базового показателя труда. Повышающие – прибавляются.

Заработная плата при бестарифной системе оплаты труда

- Рассчитывается количество баллов, заработанных каждым членом коллектива подразделения (цех, участок, бригада):
 - $M_i = K * N * КТУ$
 - где K - квалификационный уровень; N - количество отработанных чел. - ч. ; $КТУ$ – величина коэффициента трудового участия.
- 2. Определяется общая сумма баллов, заработанная всеми работниками подразделения: $M = \text{Сумма } M_i$
- 3. Рассчитывается доля фонда оплаты труда, приходящаяся на оплату одного балла (руб.):
$$d_i = \text{ФОТ} \setminus M, \text{ руб. / балл}$$
- 4. Рассчитывается заработная плата отдельных работников подразделений:
$$\text{ЗПо.р} = d_i * M_i$$

Виды бестарифной системы оплаты труда

- **Условно бестарифная система подразделяется на три вида:**
- **система коллективной оплаты труда;**
- **система комиссионной оплаты;**
- **система «плавающих коэффициентов».**
- **контрактная система оплаты**

Виды бестарифной системы оплаты труда

- Коллективная. При коллективной системе труд оплачивается в зависимости от накоплений в фонде. Сумма делится пропорционально между всеми сотрудниками, в зависимости от КТУ и коэффициента квалификации
- Комиссионная система оплаты отличается тем, что зарплата выдается по итогам выполненной работы и зависит не столько от качества выполнения поставленных условий, сколько от количества.
- Сотрудник получает комиссию за отчетный период или после предоставления результата. Комиссионная система отлично мотивирует работников к повышению производительности и улучшению трудоспособности.

Виды бестарифной системы оплаты труда

- «Плавающие коэффициенты» - разновидность бестарифной системы, при которой размер заработной платы определяется в конце отчетного периода по результатам выполненных работ.
- Данная система действует в отношении руководящих должностей. Ставка напрямую зависит от качества выполненной работы подчиненным персоналом.

Виды бестарифной системы оплаты труда

- **Контрактная**, предполагающая подписание работодателем и работником контракта найма на определенных условиях по срокам выполнения работы.

В контракте отмечаются позиции, в которых раскрываются:

- производственные условия;
- права и обязанности сторон, подписывающих его;
- внутренний трудовой распорядок;
- система оплаты труда;
- срок его действия;
- ответственность заинтересованных сторон.

Контрактная система оплаты труда

- В контракте указывается виды стимулирующих и компенсационных доплат и надбавок, если стороны договорились об осуществлении их выплат.
- Как правило, они начисляются за добросовестное отношение к выполняемой работе, профессиональную подготовленность, квалификацию, качество работы, за опасные и вредные условия.

Применение бестарифной системы оплаты труда

- Бестарифная система оплаты труда имеет свои трудности, поэтому применяется на средних и малых предприятиях. Пользователями системы становятся преимущественно производственные предприятия, частные агентства по работе с частными лицами, организации торговли.
- Иногда бестарифной системе находят применение в крупных компаниях. Это возможно только при условии, что организации делится на подразделения, в каждом из которых есть непосредственный руководитель.
- Наиболее часто бестарифная система используется в торговле. Одна организация, но множество подразделений работают по единому принципу: чем больше продано, тем выше заработная плата. В торговле действует КТУ, коэффициент выслуги лет, категории и т.д.

Смешанные системы оплаты труда

- Смешанная СОТ объединяет в себе тарифной и бестарифной СОТ – у сотрудника есть определённый оклад, но в данном случае он напрямую зависит от успешности его работы: от количества продаж, от качества разработок, от отработанного времени и т.п.
- Чем больше выработка, тем больше оклад. И наоборот. Отличие от тарифной в том, что уменьшается вся зарплата вплоть до МРОТ.

Виды смешанной системы оплаты труда

- Система плавающих окладов - предполагает пересчёт оклада ежемесячно по результатам труда за прошлый период.
- Комиссионная система оплаты - в расчётах сотрудник может рассчитывать на процент от прибыли фирмы в общем, либо от каждой единицы выработки. Эта СОТ очень часто применяется в страховых компаниях.
- Оплата труда в дилерской сети очень близка к оплате по гражданско-правовому договору, однако имеет место и в трудовом праве. Сотрудник обязан реализовать некую массу товаров компании, которую он закупает за собственный счёт. Разница между закупочной ценой и ценой продажи третьим лицам и является заработной платой лица.v