

Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь

Государственное учреждение образования
«Республиканский институт повышения квалификации
и переподготовки работников Министерства труда
и социальной защиты Республики Беларусь»

Н. Н. КОРНЕЛЮК

ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Пособие для слушателей повышения квалификации
и переподготовки, специалистов социальной сферы

Минск
Минский государственный ПТК полиграфии
2017

УДК 331.214(476)(075.9)

ББК 65.245(4Бел)я75

К67

Рекомендовано Советом ГУО «Республиканский институт повышения квалификации и переподготовки работников Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь»

Рецензенты:

канд. эконом. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики

Белорусского государственного университета информатики

и радиоэлектроники *В.А. Пархименко*;

ст. преподаватель кафедры экономики

Белорусского государственного университета информатики

и радиоэлектроники *А.В. Грицай*

Корнелюк, Н. Н.

К67 Организация оплаты труда в Республике Беларусь : пособие для слушателей повышения квалификации и переподготовки, специалистов социальной сферы / Н. Н. Корнелюк. – Минск : Минский государственный ПТК полиграфии, 2017. – 40 с.

ISBN 978-985-6712-74-9.

В данном пособии представлен материал по специфике организации оплаты труда в рыночной экономике, в том числе и государственного регулирования отдельных вопросов. Описаны основные элементы организации оплаты труда: нормирование труда, формы и системы оплаты труда, в том числе гибкие, система надтарифных выплат.

Пособие предназначено для слушателей, проходящих повышение квалификации и переподготовку в Республиканском институте повышения квалификации и переподготовки работников Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь.

УДК 331.214(476)(075.9)

ББК 65.245(4Бел)я75

ISBN 978-985-6712-74-9

© Корнелюк Н. Н., 2017

© РИПК Минтруда и соцзащиты, 2017

© Оформление. УО «Минский государственный ПТК полиграфии», 2017

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
1. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	5
1.1. Особенности государственного регулирования организации оплаты труда.....	5
1.2. Процедуры организации оплаты труда.....	11
2. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА.....	14
2.1. Нормирование труда как основа организации оплаты труда.....	14
2.2. Виды норм труда.....	17
2.3. Организация нормирования труда.....	19
3. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	22
3.1. Сдельная система оплаты труда.....	22
3.2. Повременная форма оплаты труда.....	25
3.3. Гибкие системы оплаты труда.....	28
4. СИСТЕМА НАДБАВОК, ДОПЛАТ И ПРЕМИРОВАНИЯ.....	33
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	37

Предисловие

В условиях инновационного развития всей социально-трудовой сферы особую значимость приобретают новые подходы к управлению кадрами, в том числе и в части их материального стимулирования. Правительством страны ставится задача повышения гибкости применяемых систем оплаты труда, использование современных подходов в системах стимулирования работников, повышения зависимости между оплатой труда и результатами труда, соответствия системы оплаты труда уровню развития отраслей экономики.

Однако, создание гибкой системы оплаты труда в организации предполагает учет специфики ее производственно-хозяйственной деятельности, особенностей организации производства и управления, квалификационного состава работников и дифференциации их по сложности выполняемого труда. Поэтому это является весьма трудоемкой процедурой и требует от специалистов, привлекаемых к ее разработке, специальных знаний. В связи с этим подготовка специалистов в области организации оплаты труда является весьма актуальной.

Вопросы построения систем оплаты труда находились в центре внимания таких ученых, как А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс, которые заложили основу понятия заработной платы и формирования ее уровня. Современные ученые М. Армстронг, Т. Стивенс, Дж. Т. Милкович продолжили их теорию в вопросах разработки систем оплаты труда.

Значительный вклад в это направление внесли Р. Яковлев, Ю. Кокин, Ю. Ананьева, Д. Роик, В. Ракоти, А.П. Морозов, В.Н. Шимов, С.В. Шевченко, Т.Н. Долинин, С.Н. Лебедев, В.Г. Локтев, А.С. Голавачев. Новые подходы к построению систем оплаты труда представлены в работах Е. Ветлужских, В. Чемякова, О. Бодровой, В. Сковпень.

Несмотря на значительную проработку вопросов оплаты труда в научной литературе, остаются нерешенные проблемы в области стимулирования работников в сложных социально-экономических условиях с учетом особенностей национальных экономик.

1. Организация оплаты труда в условиях рыночной экономики

Опыт стран с рыночной экономикой показывает, что организация оплаты труда предполагает наличие четырех основных элементов, к которым относятся:

- многоуровневая коллективно-договорная система, позволяющая отражать интересы всех участников переговоров при установлении условий оплаты труда;
- система обеспечения минимальных гарантий в области оплаты труда и защиты заработной платы от негативных явлений в рыночной экономике;
- налоговая система регулирования оплаты труда в составе индивидуальных доходов и в составе издержек работодателя на рабочую силу;
- информационная система наблюдения за уровнем и динамикой заработной платы и другими издержками предпринимателей на рабочую силу.

Конкретные системы организации оплаты труда, включающие перечисленные элементы, отличаются большим разнообразием и учитывают степень экономического развития той или иной страны, ее традиции и национальные особенности соотношения сил (степень организованности) работодателей и работников, роль государства в регулировании экономики и многие другие факторы. Однако, при этом в целом можно говорить о **механизме регулирования заработной платы в рыночной экономике**, представляющем собой сочетание и определенное взаимодействие трех звеньев: государственного регулирования, коллективно-договорного регулирования, осуществляемого предпринимательскими и профсоюзными организациями, и рынка труда, подчиненного действию закона стоимости (рис. 1).

1.1. Особенности государственного регулирования организации оплаты труда

В Республике Беларусь первостепенную роль в этом механизме играет государственное регулирование оплаты труда. Под **государственным регулированием оплаты труда** понимается процесс внесения изменений в условия и организацию оплаты труда (посредством разработки и обеспечения реализации нормативных правовых актов), которые обеспечивают выполнение заработной платой своих экономических функций в принятой обществом экономической модели и способствуют развитию трудовых отношений и экономики в целом.

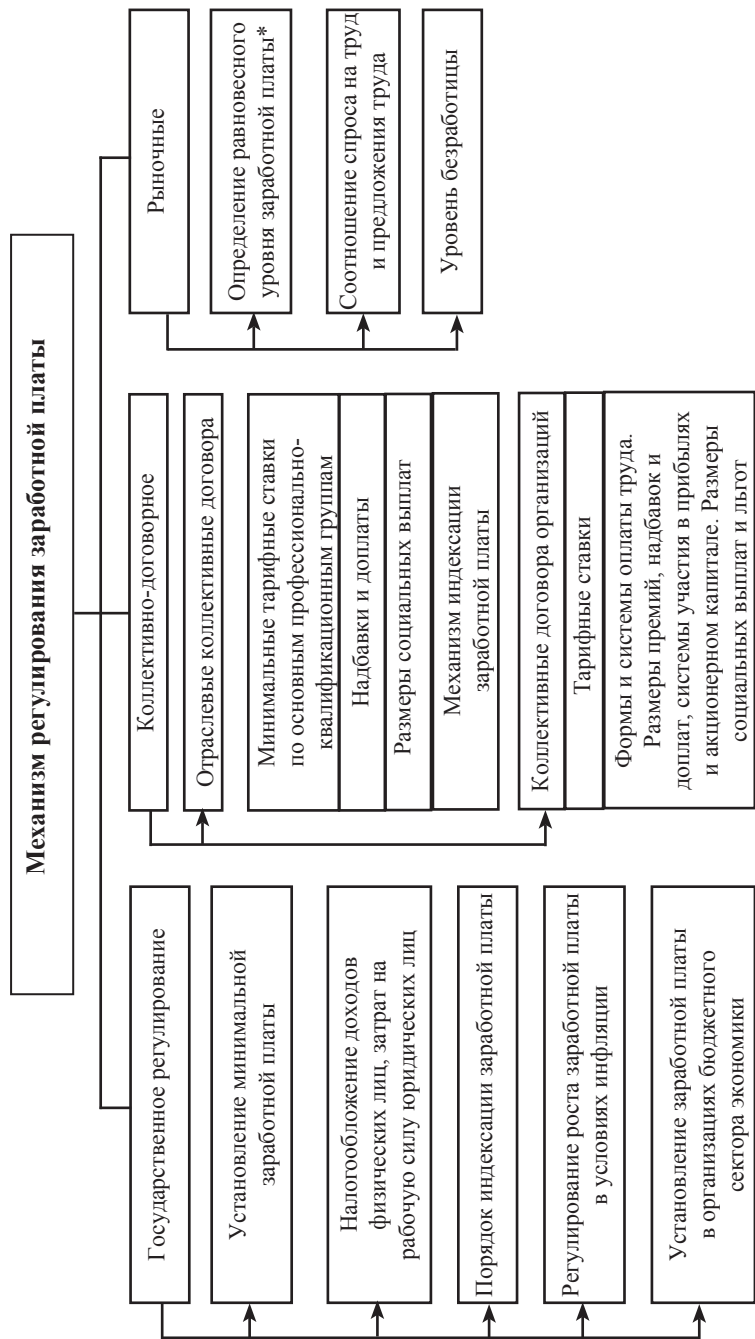


Рис. 1. Механизм регулирования заработной платы в странах с рыночной экономикой

* Равновесная ставка заработной платы – ставка заработной платы, при которой спрос на труд со стороны работодателей равен предложению труда со стороны потенциальных работников.

Объективная необходимость **государственного регулирования заработной платы** предопределяется следующими основными обстоятельствами:

- изменением размера средств, направляемых на оплату труда наемных работников, вследствие изменения результатов экономической деятельности;
- необходимостью обеспечения рационального распределения трудовых ресурсов по видам экономической деятельности и регионам;
- необходимостью поддержания покупательской способности заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги.

Механизм государственного регулирования оплаты труда включает в себя объект регулирования, субъекты регулирования, стратегическую цель его функционирования, принципы и методы регулирования.

Объектом регулирования является оплата труда работников организаций различных отраслей, сфер и видов экономической деятельности.

Субъектом регулирования, прежде всего, является само государство, а именно, уполномоченные на ведение данной деятельности государственные структуры. Однако государство не является единственным участником данного процесса. Существуют и другие институты, которые влияют на органы государственного управления, и, тем самым, косвенно воздействуют на сферу управления оплатой труда. Их условно можно подразделить на носителей, выразителей и исполнителей хозяйственных интересов.

В качестве **носителей хозяйственных интересов** выступают различные социальные группы, отличающиеся друг от друга по имущественному положению, доходам, профессиям, отраслевым и региональным интересам. Это наемные работники, собственники имущества, предприниматели, государственные служащие, работающие по договорам подряда, и т. д. Каждая из этих групп имеет свои представления об условиях и размерах оплаты труда, обусловленные их социально-экономическим положением, а также принадлежностью к тому или иному виду экономической деятельности, отрасли.

Выразители хозяйственных интересов в странах с рыночной экономикой объединены в разного рода союзы, ассоциации и объединения: профессиональные союзы, объединения фермеров и т. п. Наиболее влиятельными при этом являются ассоциации промышленников, предпринимателей и профсоюзы. Они создают свои концепции социально-экономической политики, максимально воздействуя на государственное регулирование оплаты труда. В их распоряжении, как правило, имеются подконтрольные средства массовой информации, финансовые ресурсы,

центры подготовки кадров. Такие союзы построены по отраслевому и территориальному признакам и характеризуются иерархически выстроенной организационной структурой. Рекомендации, советы, консультации, различные средства воздействия указанных выразителей хозяйственных интересов на государственные органы оказывают влияние на экономическую политику в области труда.

Исполнителями хозяйственных интересов являются органы исполнительной, законодательной и судебной власти. Именно на них ложится груз ответственности за принимаемые решения.

Целью функционирования механизма государственного регулирования оплаты труда является создание условий выполнения заработной платой своих функций и на этой основе обеспечение условий для устойчивого экономического роста страны. Реализация указанной цели осуществляется в соответствии с **принципами государственного регулирования оплаты труда**, учитывающими действие экономических законов и находящимися в тесной корреляции с функциями заработной платы. При этом принципы государственного регулирования оплаты труда должны удовлетворять общим требованиям к государственному регулированию экономики.

Основные принципы заключаются в следующем:

- *принцип соразмерности вмешательства государства*, не допускающий чрезмерную регламентацию вопросов оплаты труда;
- *принцип допустимой централизации*: для того, чтобы иметь возможность реализовывать меры государственного регулирования оплаты труда в масштабах всей страны, необходима централизованная система регулирования оплаты труда и проведения коллективных переговоров;
- *принцип добровольности*: действия государства по регулированию оплаты труда должны иметь поддержку со стороны профсоюзных и предпринимательских ассоциаций;
- *принцип скоординированности*: для проведения эффективной государственной политики в области оплаты труда необходимо учитывать воздействие реализуемых мер на общее состояние экономики с учетом общей стратегии и программ социально-экономического развития государства;
- *принцип приоритетности интересов низкооплачиваемых работников*: предполагает обеспечение повышения уровня заработной платы низкооплачиваемых работников темпами, превосходящими темпы экономического роста для недопущения существенной дифференциации в уровне заработных плат высоко- и низкооплачиваемых работников.

Указанные принципы определяют своего рода общие границы применения **методов государственного регулирования оплаты труда**, которые подразделяются на законодательные, экономические, административные и согласительные методы.

Законодательные методы заключаются в разработке законодательной базы, являющейся исходным пунктом всего процесса государственного регулирования.

К **экономическим методам** относятся установление минимальной заработной платы, средства налоговой и антиинфляционной политики, регулирование оплаты труда работников бюджетной сферы, госпредприятий и госслужащих, территориальное регулирование и др. Они предполагают воздействие государства на экономические интересы хозяйствующих субъектов и заинтересованность конкретных работников.

Административные методы включают в себя меры надзора, контроля, запрета, разрешения и принуждения. Применение данных методов предполагает наличие органов государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и других нормативных правовых актов. Административные методы являются серьезным дополнением к мерам экономического характера, однако необходимо учитывать, что административное воздействие ограничивает свободу выбора, а при чрезмерной регламентации приводит к снижению предпринимательской активности и торможению экономического развития страны. Поэтому, в развитых странах, предпочтение в реализации государственного регулирования оплаты труда отдается согласительным методам.

Согласительные методы, реализуемые в системе социального партнерства, во многих странах находят широкое распространение. Социальное партнерство – это система отношений, возникающая между наемными работниками и нанимателями по согласованию их интересов в социально-трудовой сфере и урегулированию социально-трудовых конфликтов. На практике реализация этой системы включает заключение коллективных договоров и соглашений, в которых уровень заработной платы, условия труда, соцобеспечение и другие характеристики трудового процесса определяются в рамках договорных отношений между наемными работниками и работодателями.

Отношения социального партнерства реализуются с участием государства, которое может быть прямым (непосредственно через своих представителей в качестве нанимателя) или носить косвенный характер. Такие отношения называют трипартизмом, то есть, совместным действием трех партнеров – работодателей, работников и государства.

Меры воздействия каждого из описанных методов можно условно разделить на *прямые* и *косвенные*.

К числу мер прямого воздействия государства относятся: государственная политика установления минимальной заработной платы, установление ставок налога на доходы физических лиц, регулирование оплаты труда в бюджетной сфере и др.

К числу косвенных способов воздействия относятся: механизм налогообложения, уплачиваемого физическими лицами и оказывающего опосредованное влияние на уровень заработной платы, наблюдение за динамикой роста потребительских цен, реализация программ стимулирования занятости и увеличения числа рабочих мест, определение размера квоты на получение высшего и среднего профессионального образования за счет бюджетных средств по различным специальностям; организация разработки межотраслевых, отраслевых, типовых нормативов в качестве справочников и эталонов для установления работодателями норм трудовых затрат и другие меры.

Коллективно-договорное регулирование оплаты труда в зарубежных странах осуществляется по следующим направлениям:

- установление стандартов в области оплаты труда (разная степень участия в определении размера минимальной заработной платы, решение вопросов об индексации заработной платы);
- формирование систем оплаты труда (отраслевые и внутрифирменные тарифные сетки, отнесение работников к различным группам по оплате труда, согласование тарифных ставок (окладов), участие в определении размера заработной платы отдельных категорий работников);
- формирование системы стимулирующих выплат (определение показателей, используемых для стимулирования различных категорий работников);
- система дополнительных выплат (социальный пакет).

Рыночное регулирование оплаты труда, как одно из звеньев механизма регулирования оплаты труда, оказывает влияние, в первую очередь, на уровень заработной платы работников. Это обусловлено соотношением спроса и предложения труда, объемом подготовки специалистов учреждениями образования, уровнем безработицы, экономической ситуацией в стране. Кроме того, влияние рынка на оплату труда может проявляться при формировании систем оплаты труда, которые должны учитывать цели и задачи деятельности организации, которые, в свою очередь, зависят от внешних рыночных факторов. Таким образом, в экономически развитых странах управление заработной платой осуществляется достаточно всесторонне. Государство участвует в этом непосредственно путем уста-

новления гарантируемого минимума заработной платы, осуществления политики налогов на доходы и заработную плату, индексации доходов и компенсации их падения при росте цен, осуществления прямого регулирования заработной платы в бюджетном секторе экономики.

Одним из действенных рычагов управления оплатой труда со стороны государства является законодательное утверждение параметров системы оплаты труда, предусматриваемых многоуровневым механизмом коллективно-договорного регулирования трудовых отношений.

1.2. Процедуры организации оплаты труда

Под организацией оплаты труда понимается построение системы оплаты труда, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты путем использования совокупности составных элементов: нормирования, выбора форм и систем оплаты труда, системы премий, доплат и надбавок.

Основная задача организации оплаты труда состоит в том, чтобы поставить ее в зависимость от количества и качества трудового вклада каждого работника и, тем самым, повысить стимулирующую функцию вклада каждого. С организацией заработной платы на предприятии связано решение двуединой задачи:

- гарантировать оплату труда каждому работнику в соответствии с результатами его труда и стоимостью рабочей силы на рынке труда;
- обеспечить работодателю достижение в процессе производства такого результата, который позволил бы ему (после реализации продукции на рынке товаров) возместить затраты и получить прибыль.

Тем самым, через организацию оплаты труда достигается необходимый компромисс между интересами работодателя и работника, способствующий развитию отношений социального партнерства между двумя движущими силами рыночной экономики.

В современных условиях **заработную плату** следует рассматривать как вознаграждение за труд, которое определяется содержанием и сложностью труда на рабочем месте и соответствующими требованиями, предъявляемыми к работнику, имеющими определенное значение для данного вида деятельности.

Основные **функции заработной платы**, которые должны быть реализованы в процессе организации системы оплаты труда, должны быть:

- воспроизводственная;
- стимулирующая или мотивирующая;

- социальная;
- статусная;
- учетно-производственная;
- регламентирующая.

Практическая реализация функций заработной платы закладывается в процессе построения системы оплаты труда посредством соблюдения следующих **принципов**:

1. Равная оплата за равносложный труд и дифференциация заработной платы в зависимости от сложности труда. Этот принцип позволяет соблюдать социальную справедливость при начислении заработной платы. В условиях рыночной экономики этот принцип рассматривается как ограничение дискриминации по какому-либо признаку и находит свое отражение в нормативных правовых документах, регулирующих вопросы оплаты труда на государственном уровне. Его соблюдение требует относительного равенства в оплате равносложного труда в разных сферах экономики, видах деятельности и организациях. Если за равносложный труд оплата труда должна быть одинакова, то за более сложный труд оплата труда должна быть выше.

Таким образом, из первого принципа вытекает второй – это:

2. Дифференциация заработной платы в зависимости от сложности труда – учет в оплате труда редукции труда, под которой понимается сведение качественных различий в труде к количественным его различиям. Важность этого принципа состоит в том, что его выполнение решается с помощью выбора способа установления дифференциации заработной платы и, в первую очередь, ее тарифной (или базовой, основной, постоянной) части. Дифференциация тарифной части заработной платы призвана компенсировать различный уровень общественно необходимых затрат на воспроизводство рабочей силы, связанный с неоднородной интенсивностью труда и особенностями его применения в различных видах деятельности. При этом должна выполняться и стимулирующая роль заработной платы через отражение в ее тарифной части степени сложности труда и его социальной значимости и регламентирующая функция.

Таким образом, этот принцип обеспечивает выполнение стимулирующей, регламентирующей, воспроизводственной, социальной и статусной функций заработной платы.

3. Зависимость заработной платы от результатов труда. Для повышения эффективности стимулирующей функции заработной платы должна быть установлена прямая зависимость уровня заработной платы работника от результативности его труда. Способы, методы установления такой зави-

симости формируют структуру заработной платы работников и в основном отражаются в локальных нормативных документах.

Таким образом, соблюдение этого принципа связано с реализацией стимулирующей, регламентирующей, измерительно-распределительной и регулирующей функций заработной платы.

4. Зависимость от рынка труда – этот принцип позволяет реализовать регулирующую функцию заработной платы. Рынок труда – это область, где должна формироваться цена рабочей силы. В этой функции проявляется отмеченная ранее двойственность сущности заработной платы, как результата взаимодействия спроса и предложения на рынке труда и как фактора, оказывающего влияние на спрос и предложение.

Таким образом, этот принцип тесно связан с выполнением не только регулирующей функции, но и социальной функции заработной платы.

5. Принцип простоты и логичности применяемых систем оплаты труда позволяет повысить эффективность управления издержками на рабочую силу и позитивно сказаться на мотивации работников к высокопроизводительному труду. Для бюджетной сферы вопрос учета затрат на рабочую силу является актуальным, так как финансирование осуществляется из средств государственного бюджета. Кроме того, простота и логичность делает систему оплаты труда более гибкой, а значит, более эффективной в условиях инновационного развития. Данный принцип связан с измерительно-распределительной и стимулирующей функциями.

Организация оплаты труда предполагает:

- определение форм и систем оплаты труда работников предприятия;
- разработку критериев и определение размеров доплат за отдельные достижения работников и специалистов предприятия;
- обоснование показателей и системы премирования сотрудников.

Для реализации всех этапов необходимо наличие следующих основных компонентов организации оплаты труда:

- нормирование труда, что позволяет установить каждому работнику количественную меру труда в виде норм (норм времени, выработки, численности, управляемости, обслуживания, нормированных заданий). Каждой норме труда соответствует определенная мера его оплаты, без чего невозможно обеспечить оплату труда в соответствии с его количеством;
- формы и системы оплаты труда – механизм установления размера заработной платы в зависимости от количественного результата и качества труда, т. е. средства взаимосвязи оплаты труда с его результатами;
- система доплат, надбавок и премирования, что позволяет обеспечить достижение целей деятельности предприятия и удовлетворить потребности работников.

2. Нормирование труда

2.1. Нормирование труда как основа организации оплаты труда

Расширение самостоятельности предприятий в рыночных условиях хозяйствования повысило их ответственность в области организации и оплаты труда с позиции обеспечения как роста уровня заработной платы, так и качества и эффективности организации труда на основе его нормирования.

В комплексе работ по организации и оплате труда на предприятии большая роль принадлежит нормированию труда, которое обеспечивает:

- изучение организации производственных процессов и организации труда на рабочих местах, что позволяет выявлять резервы и определять пути совершенствования этих процессов;
- изучение передовых методов труда и создание условий, обеспечивающих их оптимальное использование и распространение на предприятии;
- анализ затрат рабочего времени и определение их величины на выполнение различных видов работ и отдельных приемов;
- разработку рациональных режимов рабочего дня для рабочих и оборудования на основе изучения организации труда и затрат рабочего времени на рабочих местах;
- определение и внедрение в производство технически обоснованных норм выработки и норм времени;
- определение численности рабочих для обслуживания рабочих мест и участков производства, установления норм обслуживания;
- создание условий для организации заработной платы в соответствии с принципами распределения по количеству и качеству затрачиваемого труда.

Нормирование труда представляет собой функцию управления, с помощью которой определяются затраты труда, необходимые на выполнение работ (изготовление единицы продукции) работниками организации.

Нормирование труда, определяя меру вознаграждения за труд, является основой организации заработной платы, служит обоснованием выбора и применения форм и систем оплаты труда.

Нормирование труда – определение необходимых затрат рабочего времени на выполнение определенного объема работ в конкретных организационно-технических условиях. Оно является эффективным

элементом управления, при помощи которого осуществляются планирование, организация, руководство и контроль за имеющимися ресурсами (трудовыми, материальными, финансовыми). Это средство повышения производительности труда на предприятии или в подразделении, не требующее значительных капитальных вложений.

Рабочее время – установленная законодательством продолжительность рабочего дня (рабочей недели), в течение которого рабочий выполняет порученное ему дело.

Все рабочее время содержит две части: а) время, связанное с выполнением задания (нормируемое время), и б) время потерь (ненормируемое время).

Таким образом, все рабочее время делят на *нормируемое* и *ненормируемое*.

Нормируемое время (Нвр) складывается:

- из подготовительно-заключительного времени (Тпз);
- времени оперативной работы (Топ);
- времени обслуживания рабочего места (Том);
- перерывов на отдых и личные надобности (Тотл);
- перерывов по организационно-техническим причинам (Тпт).

В свою очередь, оперативное время (Топ) состоит из: а) основного (технологического) (То) и б) вспомогательного времени (Тв).

Время обслуживания рабочего места подразделяется на: а) время организационного обслуживания (Тоо) и б) время технического обслуживания (Тто).

В общем виде величина нормы времени рассчитывается по формуле:

$$\text{Нвр} = \text{Тпз} + \text{Топ} + \text{Том} + \text{Тотл} + \text{Тпт},$$

где Тпз – нормируется с помощью нормативов или специальных исследований методом фотографирования рабочего дня. Его состав и продолжительность непосредственно зависят от типа производства;

Топ – применяют непосредственно для выполнения заданной работы;

Том – используется рабочим для ухода за своим рабочим местом и поддержании его в рабочем состоянии на протяжении смены. Оно обычно выражается в процентах от оперативного времени;

- Тотл – состоит из времени перерыва на отдых, которое включается в норму в соответствии с существующими нормативами в зависимости от факторов утомляемости, а также времени перерыва на личные надобности (обычно в размере 8–10 мин на смену, на стройплощадках – 15 мин), которое во всех случаях включается в норму времени;
- Тпт – перерывы, связанные с ремонтом механизмов по графику, ожиданием обслуживания из-за совпадения занятости рабочего на другой станке, затраты времени на изготовление продукции, забракованной не по вине рабочего.

Методы изучения рабочего времени – это способы получения информации о состоянии использования фонда рабочего времени, рациональности выполнения производственной операции с целью повышения производительности труда.

К основным видам изучения затрат рабочего времени относятся:

а) хронометраж, б) фотография рабочего дня (ФРД), в) фотография методом моментных наблюдений, г) фотохронометраж.

Хронометраж – измерение затрат рабочего времени на операции путем измерения затрат на выполнение отдельных их элементов.

Фотография рабочего дня изучает и фиксирует все затраты рабочего времени, которые возникают на рабочем месте в течение смены или части смены. Она применяется к рабочим и служащим, к руководителям и специалистам. ФРД состоит из четырех частей: а) подготовка к наблюдению, б) непосредственное наблюдение, в) обработка и анализ данных наблюдений, г) разработка мероприятий по устранению потерь рабочего времени.

При самофотографии рабочего дня рабочий сам записывает в специальную карточку размеры потерь рабочего времени с указанием причин, их вызвавших.

Метод моментных наблюдений также применим как для рабочих, так и для служащих. Моментные наблюдения осуществляют в процессе обхода, когда наблюдатель, следуя определенным маршрутом, фиксирует в виде точки, линии или индекса то, что происходит на данном рабочем месте в момент его посещения.

Фотохронометраж – это комбинированное изучение операций, когда одновременно в одном измерении проводится и ФРД, и хронометраж.

Нормирование труда является необходимым условием и важнейшим средством организации труда и производства.

Следует различать понятия «норма» и «норматив для нормирования труда».

Норма – это количественный размер максимально допустимого расхода элементов производственного процесса или минимально необходимого результата использования данных ресурсов.

Нормативы для нормирования труда – это исходные величины, используемые для расчета продолжительности выполнения отдельных элементов работы при конкретных организационно-технических условиях производства. Так, нормативы времени устанавливают необходимые затраты времени на выполнение отдельных элементов технологического (и трудового) процесса.

Под методом нормирования труда понимается способ исследования и проектирования трудового процесса для установления норм затрат труда.

Различают два основных вида методов нормирования затрат рабочего времени: *суммарные* и *аналитические*.

При первом (опытный, опытно-статистический методы и метод сравнения) предполагают установление норм времени на операцию в целом (суммарно), а не на ее составные элементы.

При втором (исследовательский, расчетный и математико-статистический) анализируют конкретный трудовой процесс, разделяют операции на элементы (приемы и трудовые движения), на них устанавливают нормы времени.

Последний метод является более трудоемким.

2.2 Виды норм труда

Норма времени – это количество рабочего времени, необходимое для выполнения определенной работы (операции) в наиболее рациональных для данного предприятия организационных, технических, хозяйственных условиях.

Норма времени устанавливается в часах, минутах, секундах, человеко-часах.

Норма времени обслуживания – это количество времени, необходимое в определенных организационно-технических условиях на обслуживание в течение смены или месяца единицы оборудования, квадратного метра производственной площади и т. д.

Норма выработки – это объем работы в штуках, метрах, тоннах (других натуральных единицах), который должен быть выполнен в еди-

ницу времени (час, смену, месяц). Норма выработки определяется исходя из нормы времени.

Нормированные задания – это установленный объем работы, который работник или группа работников должны выполнить за определенный период времени с соблюдением определенных требований к качеству продукции.

Норма обслуживания – это установленное количество единиц оборудования (число рабочих мест, квадратные метры площади), обслуживаемых одним рабочим или группой рабочих в течение смены.

Норма численности работающих – это численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, которая требуется для выполнения производственного задания.

Классификация норм труда:

1. В зависимости от степени обоснованности нормы могут быть:

- технически (научно) обоснованными: рассчитываются при помощи аналитических методов и имеют необходимое техническое (научное) обоснование;

- опытно-статистическими: основаны на опыте нормировщиков и на среднестатистических данных о выполнении норм, такие нормы не могут быть признаны достаточно обоснованными, но они еще имеют место на производстве.

2. По степени детализации нормы подразделяются на:

- дифференцированные: разукрупненные, они устанавливаются на отдельные производственные операции. Такие нормы, как правило, достаточно точны и используются в массовом и крупносерийном производствах;

- укрупненные: устанавливают на изготовление отдельного изделия, на отдельный технологический процесс или на определенный объем работ;

- комплексные: устанавливают на группу взаимосвязанных работ, связанных с выпуском единицы конечной продукции.

3. По сфере применения нормы делятся на:

- местные (заводские): предназначены для использования на отдельных предприятиях или на группе однородных предприятий;

- отраслевые: действуют на предприятиях отрасли экономики;

- межотраслевые: обязательны для использования на всех предприятиях;

- территориальные: действуют в пределах определенных территорий и делятся на: а) районные, б) городские, в) областные, г) республиканские.

4. По степени единообразия нормы бывают:

- типовые: разрабатывают на основе типовых производственных процессов и используют там, где эти типовые производственные процессы применяются;

- единые: предназначены для использования при выполнении технологически однородных работ с одинаковыми организационно-техническими условиями. Единые нормы обязательны для применения;

5. По сроку действия различают нормы:

- условно-постоянные: устанавливают без обозначения срока их действия. Такие нормы действуют до того периода, когда произойдет изменение организационно-технических условий в тех производствах, где эти нормы применялись;

- разовые: устанавливают на выполнение заданий, носящих единичный характер в опытных и единичных производствах, на неповторяющуюся внеплановую работу, которая может возникнуть вследствие аварии или других непредвиденных обстоятельств;

- временные: используют, главным образом, в период освоения работ, продолжительность действия таких норм не должна превышать трех месяцев;

- сезонные: устанавливают на время выполнения сезонных работ, в каждый сезон они могут быть иными в зависимости от особенностей сезонного периода.

2.3 Организация нормирования труда

Нормы труда должны определяться по нормативным материалам для нормирования труда, разрабатываются в централизованном порядке и на местах.

Нормативные материалы (нормативы) – регламентированные значения затрат труда (времени) на выполнение элементов или комплексов работ, обслуживание единицы оборудования, рабочего места, бригады, структурного подразделения и т. д., а также численности работников, необходимых для выполнения производственных, управленческих функций или объема работ, принятого за единицу измерения, в зависимости от конкретных организационно-технических условий и факторов производства.

Работа по нормированию труда в организации осуществляется на основании утвержденного календарного плана замены и пересмотра норм труда, разработанного с участием профсоюзов на основе плана техниче-

ского развития и совершенствования организации производства и других мероприятий, обеспечивающих повышение производительности труда.

Нормирование труда в организации обеспечивает структурное подразделение (служба), на которое возложены функции по организации и нормированию труда, или работник(-и), которому(-ым) наниматель поручил выполнять указанные функции. Результатом выполнения такой работы является разработка положения о нормировании труда в организации.

Разработанное положение о нормировании труда может быть включено в коллективный договор. В данном положении могут быть предусмотрены:

- мероприятия по организации труда и повышению эффективности производства, в т. ч. по установлению новых, замене и пересмотру действующих норм труда, сроки их действия;
- порядок нормирования труда в период освоения производства;
- размеры оплаты труда при работе по напряженным нормам труда;
- обязательства нанимателя и наемных работников по повышению эффективности производства и труда в части снижения трудоемкости и увеличения объемов выпуска продукции;
- виды работ, в отношении которых предусматривается совершенствование организационно-технических условий производства;
- категории персонала, для которых вводятся пониженные нормы выработки и размеры их снижения;
- перечни межотраслевых, отраслевых и местных нормативных материалов, используемых для нормирования труда в организации.

Выполнение работ по нормированию труда в организации должно осуществляться в следующей очередности:

Шаг 1. Анализ сложившейся организации труда и действующих норм с целью выявления имеющихся недостатков.

Шаг 2. Проектирование новых организационно-технических условий выполнения работ и установление соответствующих им норм.

Шаг 3. Оценка эффективности труда в части величины трудовых затрат, сложившихся в организации (сравнение с отраслевыми затратами и уровнем этих затрат в передовых организациях), и разработка мер по сокращению трудовых затрат на перспективу.

Шаг 4. Развитие и обновление нормативной базы.

Установление, замена и пересмотр норм труда осуществляются на основании приказа (распоряжения) нанимателя по организации с участием профсоюза. Причем, об установлении, замене и пересмотре норм труда работники должны быть извещены не позднее, чем за один месяц до их введения в действие.

Об установлении временных и разовых норм труда работники должны быть извещены до начала выполнения работ. Порядок извещения работников устанавливается нанимателем самостоятельно.

Таким образом, нормы труда устанавливаются на основе межотраслевых и отраслевых нормативных материалов для нормирования труда.

Межотраслевые нормативные материалы разрабатываются в порядке, определенном Минтруда и соцзащиты Республики Беларусь, и используются для нормирования труда работников, занятых выполнением работ по одинаковой технологии, в аналогичных условиях производства в организациях различных отраслей экономики.

Отраслевые нормативные материалы разрабатываются по решению отраслевых органов управления и используются для нормирования труда работников, занятых выполнением специфических для данной отрасли работ, или в случае отсутствия межотраслевых нормативных материалов на какие-либо виды работ. Для информационного обеспечения организаций Республиканским центром нормативов по труду научно-исследовательского института труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь создан Республиканский банк норм и нормативов, который содержит информацию о межотраслевых и отраслевых материалах по труду.

При отсутствии межотраслевых и отраслевых нормативных материалов или их несоответствии существующим в организации производственно-техническим условиям разрабатываются местные нормы труда. Методы технического нормирования труда при этом применяются в следующей последовательности:

- анализируются действующие технические процессы, приемы и методы их выполнения, технические характеристики оборудования и оснастки;
- устанавливаются факторы, влияющие на величину затрат труда и их диапазон;
- определяются состав исполнителей, условия организации и обслуживания рабочих мест;
- изучаются и анализируются затраты рабочего времени по элементам трудового процесса методами хронометражных наблюдений;
- рассчитываются нормативные величины и подготавливается проект норм труда, проводится их апробация на производстве и подготовка к утверждению.

Не реже, чем один раз в 2 года структурным подразделением (службой) в организации, на которое возложены функции по организации и нормированию труда, или работником(ами), на которого(ых) возложены

указанные функции, проводится проверка действующих норм труда на предмет их соответствия уровню техники, технологии, организации производства и труда в организации. Устаревшие и ошибочно установленные нормы подлежат пересмотру.

Устаревшими считаются нормы, действующие на работах, трудоемкость которых уменьшилась в результате общего улучшения организации производства и труда, роста профессионального мастерства и совершенствования производственных навыков работников.

Ошибочными считаются нормы, при установлении которых были неправильно учтены организационно-технические условия или допущены неточности в применении нормативных материалов либо в проведении расчетов. Пересмотр ошибочных норм проводится по мере их выявления.

Нормы труда подлежат обязательной замене новыми по мере внедрения в производство организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, независимо от того, предусматривались эти мероприятия календарным планом разработки, замены и пересмотра норм труда или нет.

К таким мероприятиям относятся:

- ввод нового и модернизация действующего оборудования;
- внедрение более прогрессивной технологии, усовершенствование технической и организационной оснастки, инструмента;
- улучшение конструкций изделий;
- механизация и автоматизация производственных процессов, совершенствование рабочих мест, их рационализация;
- использование новых видов материалов, сырья, топлива;
- внедрение рационализаторских предложений, межотраслевых, отраслевых норм и нормативов по труду.

Для поддержания прогрессивного уровня действующих в организации норм труда они подлежат проверке в процессе аттестации рабочих мест. Если же аттестация рабочих мест не предусмотрена, то проверка каждой нормы проводится не реже одного раза в 2 года.

3. Формы и системы оплаты труда

Система оплаты труда – это совокупность элементов, организованных определенным способом и взаимодействующих по единым принципам. Суть этого понятия заключается в определенном способе исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам. Таким образом, систему оплаты труда можно рассматривать как способ установления зависимости между количеством и качеством труда, то есть между мерой труда (результатами труда) и его оплатой.

Результаты труда могут находить свое отражение в самых различных показателях: отработанном времени, количестве изготовленной продукции, качестве продукции, уровне использования производственных ресурсов, производительности труда и пр. Если в качестве основного измерителя результатов труда используется количество изготовленной продукции, количество оказанных услуг или другой количественный показатель результатов труда, говорят о сдельной форме оплаты труда, если в качестве такого измерителя используется количество отработанного рабочего времени – то о повременной форме оплаты труда.

3.1. Сдельная система оплаты труда

При сдельной системе оплаты размер заработной платы работнику начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по сдельным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (времени).

Сдельная система оплаты труда в зависимости от способа учета выработки и применяемых видов дополнительного поощрения (премии, повышенные расценки) подразделяется на системы: прямую сдельную, косвенную сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, аккордную.

В зависимости от того, как определяется заработок рабочего (по индивидуальным или групповым показателям работы), каждая из этих систем может быть индивидуальной или коллективной (бригадной).

При **прямой сдельной системе** труд рабочего оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции, которые определяются делением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму выработки или умножением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму времени. Общий заработок рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период.

Создавая значительную личную материальную заинтересованность рабочего в повышении индивидуальной выработки, прямая сдельная система оплаты труда в то же время слабо материально заинтересовывает его в достижении высоких общих показателей работы бригады, участка, цеха, а также в повышении качественных показателей работы, экономном расходовании материальных ценностей. Поэтому она чаще применяется в сочетании с премированием рабочих за выполнение и перевыполнение как общих, так и конкретных количественных и качественных показателей.

При **косвенной сдельной системе** оплаты труда размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система, как правило, применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, наладчиков и настройщиков в машиностроении, помощников мастеров в текстильной промышленности и других работников, занятых обслуживанием основных технологических процессов. Общий заработок рассчитывается либо путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков, либо умножением косвенной сдельной расценки на фактический выпуск продукции обслуживаемыми рабочими. Расценка определяется как частное от деления тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых им производственных рабочих.

При **сдельно-премиальной системе** рабочий сверх заработка по прямой сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования.

При **сдельно-прогрессивной системе** труд рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным расценкам. Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние три месяца, но не ниже действующих норм.

Размер увеличения сдельных расценок в зависимости от степени перевыполнения исходной базы показателей определяется в каждом конкретном случае специальной шкалой. К основным требованиям при использовании сдельно-прогрессивной системы следует отнести правильное установление исходной базы, разработку эффективных шкал повышения расценок, точный учет выработки продукции и фактически отработанного каждым рабочим времени.

Применение данной системы оплаты труда на практике оправдано лишь на «узких» участках производства, а также там, где нужно стимулировать ускоренный выпуск продукции.

При **аккордной** системе оплаты труда расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии – на основе норм и расценок на аналогичные работы.

Обычно при аккордной оплате рабочие премируются за сокращение сроков выполнения заданий, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

К основным условиям эффективного применения этой системы оплаты труда следует отнести установление обоснованных норм выработки (времени) и расценок на заданный объем работы, введение эффективной системы премирования и контроля за качеством выполнения работ (чтобы сокращение сроков выполнения аккордного задания не сказывалось отрицательно на качестве его выполнения).

За последние годы во многих отраслях промышленности широкое распространение получили **коллективные системы оплаты труда**. Они усиливают материальную заинтересованность в результатах работы бригады, участков, цехов и предприятия в целом. Применение различных систем коллективной заработной платы, особенно коллективной сдельной оплаты труда, эффективно в условиях развитой кооперации труда, когда индивидуальный труд отдельного рабочего не может быть рационально использован, и поэтому заработок рабочего необходимо поставить в зависимость от количества продукции (работ), произведенной всей бригадой, участком, сменой.

Коллективная (бригадная) сдельная оплата труда имеет две разновидности: с применением индивидуальных расценок по конечным результатам работы бригады и с применением коллективных сдельных расценок.

Оплата по индивидуальным сдельным расценкам за конечные результаты работы бригады применяется в тех случаях, когда при бригадной работе требуется строгое разделение труда технологически связанных между собой рабочих. Это характерно для большинства участков металлургического производства, для конвейерных участков в машиностроении, швейной и обувной промышленности.

Индивидуальные сдельные расценки устанавливаются для каждой профессии в бригаде, исходя из тарифных ставок и общебригадной нормы выработки.

Количество операций, выполняемых каждым рабочим, размер его заработка на конвейерных и поточных линиях зависят от общего объема продукции, полученной с конвейера.

Заработная плата определяется путем умножения индивидуальной сдельной расценки работ соответствующего разряда на объем продукции, снятой с конвейера и принятой отделом технического контроля.

3.2. Повременная форма оплаты труда

При повременной системе оплаты труда основной мерой труда является продолжительность рабочего времени, в течение которого работник выполняет определенные трудовые обязанности. За выполнение этой нормы предусматривается определенная мера оплаты труда – тарифная ставка (оклад).

При повременной системе оплаты труда могут применяться тарифные системы или схемы должностных окладов.

Тарифная система оплаты труда. Главными составляющими тарифной системы оплаты труда являются:

- тарифная сетка;
- тарифная ставка первого разряда;
- тарифно-квалификационные справочники.

Тарифная сетка – основа структуры, позволяющая разделить множество независимых профессий и должностей на разряды по определенным критериям. Каждому разряду соответствует определенный тарифный коэффициент, указывающий, на сколько оплата за единицу рабочего времени (ставка) по данному разряду выше ставки первого тарифного разряда.

Количество тарифных разрядов зависит от количества тарифицируемых профессий и должностей.

В настоящее время в Республике Беларусь для работников бюджетной сферы применяется 27-разрядная Единая тарифная сетка. Коммерческие организации вправе разрабатывать и применять внутрифирменные тарифные сетки либо отраслевые.

Тарифные коэффициенты определяются в зависимости от того, насколько труд работников, относящихся к тому или иному разряду, отличается от первого – наиболее простого труда. Определение этой дифференциации является наиболее сложным моментом в тарифной системе оплаты труда и может осуществляться различными методами (аналитическим, нормативным, методом равнения и т. п.). Относительное нарастание тарифных коэффициентов может быть равномерным, когда

межразрядные соотношения будут одинаковыми, прогрессивным и регрессивным. При этом могут сочетаться равномерный, прогрессивный и регрессивный характер нарастания тарифных коэффициентов для различных тарифных групп работников.

Могут иметь место два способа установления тарифных коэффициентов по разрядам: интервал или ступени с указанием нескольких точечных значений. Используется как «перехлестное», так и последовательное нарастание тарифных коэффициентов при вилочной редукции.

При «перехлестном» нарастании нижняя граница «вилки» тарифного коэффициента каждого последующего разряда находится в диапазоне предыдущего. Использование «перехлестного» нарастания «вилки» тарифных коэффициентов позволяет, не повышая работника в должности, оплачивать его по более высокой ставке.

При последовательном нарастании нижняя граница «вилки» тарифных коэффициентов каждого последующего разряда начинается с максимального значения предыдущего разряда или следующего за ним значения.

Диапазон «вилки» тарифных коэффициентов обычно составляет 15–20 процентов от среднего значения тарифного коэффициента по разряду. Использование «вилки» тарифных коэффициентов позволяет обеспечить высокую заинтересованность работников в наиболее полном использовании своего потенциала и в пределах «вилки» как повышать, так и понижать тарифную оплату труда работников в зависимости от результатов труда работника.

Тарифная ставка первого разряда – отправная точка для расчета величины окладов всех категорий работников в тарифной системе. Величина тарифной ставки первого разряда для работников бюджетной сферы в Республике Беларусь устанавливается законодательно и периодически пересматривается. Коммерческие организации устанавливают ее размер самостоятельно с учетом своих финансово-экономических возможностей.

Тарифно-квалификационные справочники:

- ЕТКС (Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих) – классифицирует только рабочие специальности, описывает основные функции каждой конкретной специальности, называет главные требования к выполняемой работе и квалификации работника;

- ЕКСД (Единый квалификационный справочник должностей) – предоставляет аналогичную информацию о служащих, специалистах и руководителях;

– ОКПД (Общегосударственный классификатор Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих») – предназначен для классификации кодов и наименований профессий рабочих и должностей служащих.

Тарифные системы широко применяются как в производственной, так и в бюджетной сферах. Наиболее целесообразно их применение в относительно стабильных финансово-экономических условиях и при наличии гибкой системы надтарифных выплат, позволяющих стимулировать работников.

Схема должностных окладов представляет собой распределение должностей в зависимости от сложности выполняемых работ и квалификации работников по окладам.

В рамках схемы должностных окладов работники распределяются как по вертикали (по должностям), так и по горизонтали (по применяемым ставкам должностных окладов). Строки при этом отражают уровень (статус) определенных должностей, а столбцы – время, которое работники, занимающие ту или иную должность, отработали в должности данного уровня, или оценку эффективности их работы в этой должности.

Основным элементом схемы должностных окладов является базовый должностной оклад, уровень которого в зависимости от финансово-экономического положения в стране устанавливается решением Главы государства (иногда Парламентом), или утверждается отдельной статьей Закона о государственном бюджете.

В качестве базовой величины, используемой для установления начальной ставки наименее значимого должностного оклада, применяется или минимальная заработная плата, или просто заданная в абсолютном размере некая сумма в национальной валюте.

Должностной оклад по каждой должности в схеме должностных окладов, аналогично тарифной сетке, может задаваться или одним значением, или интервалом, или несколькими ступенями точечных значений ставок.

Повышение должностного оклада при переходе от одной ставки к другой в рамках должности задается абсолютной суммой прироста или процентом прироста от получаемого работником должностного оклада.

Стимулирование работника к продолжению эффективной работы в занимаемой должности может осуществляться посредством дифференциации прироста ставки должностного оклада по мере продвижения работника по шкалам своих должностных окладов. Чем меньше дифференциация ставок должностных окладов по шкалам занимаемых должностей, тем слабее работник стимулируется к повышению эффективности своей трудовой

деятельности. Частота прироста должностного оклада и величина прироста на разных участках его шкалы могут быть одинаковыми или разными.

Если ставится задача обновления состава работников за счет молодых специалистов, имеющих современный уровень профессиональной подготовки, или за счет опытных специалистов из других сфер деятельности, то шкалы должностных окладов конструируются таким образом, чтобы в течение первых лет работы ставка должностного оклада прирастала более интенсивно. Например, в первые три года – ежегодно, в последующие шесть лет – раз в два года, в последующие девять лет – раз в три года.

Если ставится задача удержания высококвалифицированных специалистов в связи с опасностью их ухода, более интенсивно ставка должностного оклада должна прирастать по мере увеличения продолжительности работы в занимаемой должности.

3.3. Гибкие системы оплаты труда

В современных социально-экономических условиях применяемые системы оплаты труда должны быть эффективными и гибкими.

Эффективность системы оплаты труда заключается в минимуме средств, направляемых на оплату труда работников, при сохранении либо повышении производительности труда. При этом важным моментом является удовлетворенность работников уровнем заработной платы, их мотивация и стимулирование к высокопроизводительному труду надлежащего качества.

Гибкость системы платы труда заключается в наличии возможностей оперативно и адекватно реагировать на изменения на рынке труда и внешних финансово-экономических условий.

Как показывает зарубежный и отечественный опыт, выполнение указанных требований достигается посредством:

- использования нескольких видов систем оплаты труда для различных категорий работников в рамках одного предприятия. Например, рабочие оплачиваются по тарифной сетке, служащие по системе должностных окладов или системе грейдов, специалисты отделов продаж, сбыта и т.п. на комиссионной системе, системе плавающих окладов или аналогичных. Это позволяет учесть все специфические особенности содержания и результатов труда различных категорий работников;

- использования интервала («вилки») ставок заработной платы по одной профессии или должностной позиции. При этом применяется так называемое «пересечение», когда максимальная из интервала ставка

по более низкой должности может быть выше минимальной ставки из интервала по более высокой должности. Тем самым достигается мотивация и стимулирование производительности труда работников без перевода их в более высокую должностную позицию;

- установления «плавающих» показателей премирования работников, так как к материальным стимулам привыкание происходит достаточно быстро. Регулярное изменение системы показателей позволяет также обеспечить соответствие изменениям внешних финансово-экономических условий;

- «персонификации» заработной платы, что означает максимально возможный учет способностей и потребностей каждого работника;

- расширения системы социального пакета, как дополнительного средства мотивации работников.

Кроме того, существуют системы оплаты труда, которые по своей сути можно отнести к гибким системам. К ним относятся следующие.

Оплата труда на основе комиссионной системы. При этой системе оплаты труда размер заработной платы работника ставится в прямую зависимость от роста объемов реализованной продукции, товаров (работ, услуг), в том числе на экспорт, снижения запасов готовой продукции и поступления валютной выручки и других показателей, характеризующих эффективность работы подразделения и (или) организации в целом.

По такой системе устанавливаются, как правило, условия оплаты труда:

- работникам, обеспечивающим реализацию продукции, товаров (работ, услуг), снижение запасов готовой продукции. Ежемесячное вознаграждение в процентном отношении зависит от выручки, полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг) в действующих ценах, без ограничения его максимальными размерами. При этом иные выплаты стимулирующего характера (надбавки, премии) указанным работникам не начисляются и не выплачиваются;

- персональные условия оплаты труда работникам, обеспечивающим поступление валютной выручки, включающие оклады (ставки), исчисленные в кратных размерах к тарифной ставке первого разряда, действующей в коммерческой организации и не ограниченные максимальными размерами выплаты стимулирующего характера, в том числе за свободное владение и использование в работе иностранных языков;

- вознаграждение в процентном отношении от суммы внешнеэкономической сделки (договора) работникам, непосредственно участвовавшим в заключении этой сделки (договора), в зависимости от эффективности ее (его) реализации.

Система оплаты труда на основе «плавающих» окладов предусматривает установление нанимателем размеров тарифных ставок (окладов) в текущем месяце по итогам работы за предыдущий месяц с учетом личного вклада каждого конкретного работника в результаты труда.

Критерии, в соответствии с которыми определяется конкретный размер оклада в текущем месяце, устанавливаются в локальных нормативных правовых актах. Критерии определяют зависимость заработка работников от результатов их работы, прибыли, полученной организацией, и суммы денежных средств, которая может быть направлена на выплату заработной платы.

Система «плавающих» окладов предполагает, что каждый раз в конце месяца по результатам труда за расчетный месяц для каждого работника с учетом установленных критериев формируется новый должностной оклад на следующий месяц.

На основании результатов оценки критериев, руководитель организации по итогам работы за определенный период (месяц, квартал, полугодие и т. д.) издает приказ о размере оплаты труда за отчетный период с учетом установленных критериев.

Комиссионная система оплаты труда предполагает, что в структуре заработной платы работников содержатся комиссионные и (или) премиальные выплаты, направленные на их мотивацию к выполнению функций, связанных с реализацией продукции, товаров (работ, услуг).

Разновидности комиссионной системы оплаты труда работников:

- система комиссионных выплат;
- повременная система с комиссионными выплатами;
- повременно-премиальная система с комиссионными выплатами;
- коллективная комиссионная система оплаты труда.

Система комиссионных выплат предполагает, что заработная плата работников состоит, в основном, из комиссионных выплат, сумма которых рассчитывается исходя из установленного фиксированного или переменного норматива (нормативов) комиссионного вознаграждения в привязке к реализации продукции, товаров (работ, услуг): объему продаж в натуральном или стоимостном выражении, выручке от реализации продукции, товаров (работ, услуг), прибыли от реализации продукции и др.

Повременная система с комиссионными выплатами предполагает начисление работникам тарифной части заработной платы за фактически отработанное время и комиссионных выплат, сумма которых рассчитывается, исходя из установленного норматива (нормативов) вознагра-

ждения от реализации продукции, товаров (работ, услуг). При этом может устанавливаться минимальное значение показателя (показателей) реализации продукции, товаров (работ, услуг), объема продаж, после превышения которого предусматриваются комиссионные выплаты.

Повременно-премиальная система с комиссионными выплатами предполагает наличие в заработной плате работников трех следующих составляющих:

- тарифной части заработной платы, комиссионных выплат, обеспечивающих достижение показателей реализации продукции, товаров (работ, услуг);

- объема продаж, а также премиальных выплат за рост показателей эффективности работы организации.

Коллективная комиссионная система оплаты труда применяется при наличии общего результата работы коллектива работников (подразделения или профессионально-квалификационной группы работников по реализации продукции, товаров (работ, услуг), по которому в организации осуществляется бухгалтерский учет, статистическая и (или) оперативная отчетность.

Грейдинговая система оплаты труда (оплата труда на основе оценки сложности, специфики труда) заключается в распределении должностей и профессий по группам оплаты труда (грейдам, разрядам) на основе оценки труда. Для каждой группы устанавливается свое значение базовой ставки (оклада) или интервал значений.

Следует отметить, что такие системы по своей сути аналогичны тарифным сеткам: такое же распределение по определенным факторам должностей и профессий по группам оплаты труда.

Отличие между тарифной и системой оплаты труда – на основе оценки сложности труда в факторах, которые учитываются при отнесении к группе или разряду и способе определения размеров ставок (окладов).

Для оценки труда используются различные методы: парного сравнения, выстраивания альтернатив, метод рядов, классификационный метод, прямой денежной оценки, балльных оценок и др.

Технология построения системы оплаты труда на основе оценки сложности труда включает следующие основные этапы. Сначала производится ранжирование должностей по результатам оценки сложности труда. Ранжирование может проводиться по всей совокупности оцененных рабочих мест, в пределах каждой категории (например, отдельно по руководителям, специалистам, рабочим), по структурным подразделениям организации, всей организации, отрасли, вида деятельности.

Следующим шагом является определение количества групп по оплате труда. На данном этапе могут использоваться различные методики, подходы к группированию полученных оценок сложности труда. Количество групп может определяться путем разбиения всего множества оценок либо на равные интервалы (одинаковый шаг), либо на неравные (с разным шагом). Количество групп зависит от числа должностей, под которые разрабатывается система оплаты труда, и вариативности самих оценок.

Далее определяется собственно размеры заработной платы с использованием различных методов перехода от числовой оценки на денежные единицы.

Моделирование системы ставок постоянной части заработной платы при грейдировании можно осуществлять за счет изменения следующих параметров:

- числа разрядов или групп по оплате труда. Чем больше число разрядов или групп, тем больше дифференциация в заработной плате;
- пересечения между разрядами или группами. Чем больше пересечение, тем меньше общий диапазон заработной платы;
- диапазонов ставок (окладов) по разрядам или в группах. Чем больше диапазон, тем больше дифференциация заработной платы;
- размера «минимальной» ставки. Чем она выше, тем выше заработная плата по всем группам.

В результате будет построена гибкая система оплаты труда, которая отражает специфику не только содержания и сложности труда работников данной организации, но и позволяет решать кадровые задачи, стоящие перед организацией с учетом рыночной конъюнктуры.

Необходимым этапом является и «работа над ошибками», когда после определенного периода начисления заработной платы по новым условиям, осуществляется ее корректировка за счет устранения возможных ошибок.

Таким образом, система оплаты труда, построенная на основе оценки труда или грейдирования, обеспечивает:

- понятность для всех работников зависимости размера заработной платы от сложности труда и личной результативности работника в организации;
- обоснованную дифференциацию заработной платы в организации за счет выравнивания уровня заработной платы «переоцененных» и «недооцененных» работников в прежней системе оплаты труда;
- гибкость системы оплаты труда, возможность адаптировать ее к изменениям, происходящим во вне и внутри организации.

4. Система надбавок, доплат и премирования

Система надбавок, доплат и премирования относится к переменной части заработной платы. Все выплаты этого блока можно условно разделить на следующие группы.

Компенсирующие выплаты:

- за работу в условиях труда, отличающихся от нормальных, работу за границей, работу, связанную с риском для жизни;
- работу в ночное время;
- особый характер труда;
- работу в праздничные и выходные дни;
- сверхурочную работу;
- другие выплаты в соответствии с действующим законодательством в сфере труда и локальными нормативными правовыми актами.

Стимулирующие выплаты:

- за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (увеличения объема работ) или выполнение временно отсутствующего работника;
- продолжительность непрерывной работы;
- квалификационную категорию;
- высокие профессиональные, творческие достижения в работе, сложность и напряженность труда, а также выполнение особо важных (срочных) работ.

Отдельно следует сказать о премировании.

Премирование используется для стимулирования достижения определенных производственных показателей. Премирование может осуществляться как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочном.

Системы показателей, используемых для премирования, зависят от вида деятельности организации, ее стратегических целей и категории работников.

Популярной является система ключевых показателей деятельности – КРІ. В организациях, применяющих сдельную оплату труда, оценка производится на основе одного фактора. Например, у продавцов – это объем продаж. Чаще используются многофакторные системы. При этом размер премии зависит от коэффициента результативности, который получается путем оценки выполнения поставленных планов.

Используется также система сбалансированных показателей – BSC, разработанная Р. Капланом и Д. Нортон. Суть этой системы – в выделении показателей, которые позволяют осуществлять контроль за деятель-

ностью организации и отслеживать, движется ли она в направлении, определенном стратегией развития организации.

Премирование за достижение производственных показателей обычно стимулирует экономию издержек производства: заработной платы, сырья и материалов. В основе этих методов лежит предварительное определение норматива затрат (на зарплату, материалы), который устанавливается по отношению к общей стоимости годовой продукции или в расчете на единицу продукции (например, на одну тонну угля). Часть сэкономленных средств поступает в фонд поощрения. Некоторая часть средств, из перечисленных в этот фонд, может быть зарезервирована и выплачена в период неблагоприятной конъюнктуры.

Размеры премий составляют в среднем от 5 до 18 % от базового оклада или тарифной ставки. Размеры ряда премиальных систем поставлены в зависимость от уровня брака. При этом предварительно устанавливается нормативное значение брака. В случае отклонения брака в ту или другую сторону, премия соответственно изменяется.

Применяется также отсроченное премирование, когда денежная выплата производится в определенный день при условии достижения конкретных показателей (это могут быть требования, связанные со стоимостью акций, рентабельностью, долей рынка, ростом ряда параметров и т. д.).

Еще одной формой премирования является заключение договора о заинтересованности. Этими договорами предусматривается, что на предприятии формируется фонд заинтересованности или материального поощрения, размер которого прямо пропорционален результативности, рентабельности, товарообороту или другому критерию предприятия. Фонд заинтересованности направлен, прежде всего, на стимулирование особо отличившихся работников и подразделений. При этом появляется возможность поощрять не только особо отличившиеся коллективы предприятия, но и всех остальных работников, правда, в значительно меньших размерах.

В состав переменной части заработной платы входят различные виды выплат, состав которых отличается в разных зарубежных странах. Среди всего спектра выплат переменной части заработной платы можно выделить следующие.

Большое значение в настоящее время имеет премирование за изобретательскую и рационализаторскую деятельность работников организаций, поощрения в форме акций, участие в прибылях. Назначение дополнительных выплат или социального пакета – это привлечение и закрепление работников необходимой квалификации, стимулирование повышения эффек-

тивности труда, создание хорошего общественного мнения о предприятии, частичная компенсация относительно низкого уровня заработной платы.

К наиболее часто встречаемым дополнительным выплатам следует отнести:

1. Оплата отпусков: оплата очередных отпусков; отпусков за длительный стаж; учебных отпусков; отпусков, связанных с рождением детей, смертью родственников, свадьбой, болезнью детей, сдачей экзаменов.

2. Денежные подарки к праздникам, юбилейным датам, торжественным событиям.

3. Продажа товаров, выпускаемых организацией, или полученных по бартеру от других организаций. При этом могут выделяться средства на оплату скидок при продаже таких товаров.

4. Оплата жилищных расходов: предоставление жилья бесплатно или за плату со скидкой; оплата ремонта жилища; оплата (может быть частичная) временного найма жилища; выдача льготного кредита на приобретение или постройку жилища.

5. Социально-бытовые пособия: дотации столовым или выдача талонов на обед; создание условий работникам и членам семей для работы и для отдыха; содержание магазинов при предприятии; консультации по вопросам планирования семьи и здоровья. Работникам может выделяться определенная сумма для приобретения необходимых льгот или услуг. В пределах выданной суммы работник имеет право самостоятельно выбрать, какую услугу оплатить.

6. Предоставление транспорта для поездки на работу и с работы, оплата транспортных расходов, приобретение транспорта либо с полным обслуживанием (оплата услуг водителя), либо с частичным обслуживанием для работников, у которых работа связана с частыми разъездами.

7. Возмещение средств на оплату образования работника или членов его семьи, в том числе и на его переобучение. Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей, внуков сотрудников. Выплата стипендий.

8. Оплата консультаций для работников, например, юридических.

9. Другие выплаты.

Следует отметить, что часть выплат, особенно компенсирующего характера, имеют обязательное условие и закреплены в Трудовом кодексе Республики Беларусь. В основном же переменная часть заработной платы регулируется локальными нормативными актами на предприятиях и их состав, размер, условия выплаты зависят от проводимой кадровой политики и финансово-экономических возможностей предприятия.

Список использованных источников

1. Авсеенко, Н. Н. Обеспечение гибкости системы оплаты труда в современных условиях / Н. Н. Авсеенко // Новая экономика. – 2012. – № 1. – С. 154–158.
2. Армстронг, М. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; под ред. Т. В. Герасимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Бук, 2007.
3. Вайсбурд, В. А. Организация оплаты труда в странах с развитой рыночной экономикой / В. А. Вайсбурд. – Самара : СГЭА, 1996.
4. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – Москва : Юристъ, 2001.
5. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
6. Грейдовая система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=501>. – Дата доступа: 10.05.2010.
7. Динова, Н. И. Анализ принципов стимулирования неоднородных коллективов. Планирование, оценка деятельности и стимулирование в активных системах / Н. И. Динова, А. В. Щепкин. – М. : ИПУ РАН, 1985.
8. Долинина, Т. Н. Оплата труда наемных работников: теоретико-методологические аспекты / Т. Н. Долинина. – Минск : БГТУ, 2011. – 316 с.
9. Елизаров, Е. Методология построения тарифных систем предприятий / Е. Елизаров, А. Литвин // Человек и труд. – 1996. – № 6. – С. 68–70.
10. Жуков, А. К. Показатели и оценка качества оказания экстренной медицинской помощи на догоспитальном этапе / А. К. Жуков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trimm.ru>. – Дата доступа : 20.08.2007.
11. Жуков, А. Л. Регулирование и организация оплаты труда / А. Л. Жуков – М. : Изд-во «МИК», 2002.
12. Жулина, Е. Г. Европейские системы оплаты труда / Е. Г. Жулина // Управление персоналом. 2007. – 216 с.
13. Компенсации. Оплата труда / HR Management & Consulting Centre «Eventus» [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа : <http://www.eventus.e2e.ru/page7.html>. – Дата доступа : 04.06.2007.
14. Лебедева, С. Н. Регулирование оплаты труда: методологические основы и направления совершенствования / С. Н. Лебедева // Белорусский экономический журнал. – 2006. – № 3. – С.80–91.

15. Литягин, А. А. Оптимизация базовой оплаты труда (окладов) / А. А. Литягин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gaap.ru/biblio/management/personnel/006.asp>. – Дата доступа: 30.03.2008.

16. Милкович, Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, М. Н. Джерри. – М. : ИНФРА-М, 2005.

17. Морова, А. П. Социальная составляющая экономического роста: теоретико-методологические аспекты / А. П. Морова // Экономический рост в условиях трансформации: материалы междунар. науч. Семинара. – Витебск : ВГТУ, 2008. – С. 246–249.

18. Нельсон, Б. 1001 способ мотивировать работника / Боб Нельсон. – М. : Вильямс-ИД, 2007.

19. Организация, нормирование и оплата труда: учеб. пособие / А. С. Головачев [и др.] ; под общ. ред. А. С. Головачева. – 4-е изд., испр. – Минск : Новое знание, 2008. – 605 с.

20. Поляков, Д. Болевые точки классической схемы премирования / Д. Поляков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.berator.ru/consultant/article/102>. – Дата доступа: 14.02.2008.

21. Системы оплаты труда // Канадские Центры Деловых Услуг (Canada Business Service Centres) [Электронный ресурс]. – 2004. – № 4046. – Режим доступа: http://www.innovation.msu.ru/russian/settingupapaysystem_rus.htm. – Дата доступа: 15.03.2007.

22. Сосновы, А. Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) / А. Сосновы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hra.ru>. – Дата доступа: 14.05.2007.

23. Сосновы, А. Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала / А. Сосновы // Моск. психологический журн. – 2007. – № 8. – С. 56–62.

24. Хендерсон, Р. И. Компенсационный менеджмент; пер. с англ. / под ред. Н. А. Горелова. – 8-е изд. – СПб : Питер, 2004.

25. Чемяков, В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемяков. – М. : Вершина, 2007.

26. Шевченко, С. В., Морова, А. П. Проблемы и недостатки действующего механизма оплаты труда / С. В. Шевченко, А. П. Морова // Социология. – 2000. – № 1. – С. 57–64.

27. Экономика оплаты труда : учебник / под ред. проф. О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 1997.

28. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Брук, 2008. – 761 с.

[illegible]

Учебное издание

Корнелюк Наталья Николаевна

**ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Пособие для слушателей повышения квалификации
и переподготовки, специалистов социальной сферы

Ответственный за выпуск Е. В. Носкова

Корректор А. С. Потокская

Технический редактор Ю. И. Циуля

Компьютерная верстка Ю. Э. Недбальская

Подписано в печать 13.11.2017. Формат 60х84 1/16. Бумага офсетная.

Ризография. Усл. печ. л. 2,33. Уч.-изд. л. 1,96.

Тираж 100 экз. Заказ 488.

Выпущено по заказу ГУО «Республиканский институт
повышения квалификации и переподготовки работников
Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь».

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Минский государственный ПТК полиграфии».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя и распространителя печатных изданий
№ 1/129 от 27.12.2013, № 2/32 от 23.12.2013.

Ул. В. Хоружей, 7, 220005, г. Минск.