**Содержание**

Введение

Глава 1. Методологические основы оценки труда

1.1 Механизм оценки труда в сельском хозяйстве

1.2 Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС)

1.3 Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих (ОКПДТР)

1.4 Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих

1.5 Аттестация работников

1.6 Бестарифный подход оценки труда работника - грейдинг

Глава 2. Методика расчета нормативов затрат труда на производство растениеводческой продукции

2.1 Расчет прямых затрат труда на выполнение сельскохозяйственных работ

2.2 Методика расчета прямых затрат труда на производство растениеводческой продукции

2.3 Разработка системы нормативов прямых затрат труда на производство растениеводческой продукции

Глава 3. Система трудовых нормативов на производство растениеводческой продукции

3.1 Нормативы затрат труда на производство растениеводческой продукции

3.2 Разработка системы нормативов прямых затрат труда

3.3 Установление размеров окладов, ставок заработной платы по профессионально-квалификационным группам и квалификационным уровням

3.4 Оплата труда на заготовке кормов

Заключение

Список литературы

**Глава 1. Методологические основы оценки труда**

**1.1 Механизм оценки труда в сельском хозяйстве**

Труд - это целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей. Труд есть основа и непременное условие жизнедеятельности людей. Воздействуя на окружающую природную среду, изменяя и приспосабливая ее к своим потребностям, люди не только обеспечивают свое существование, но и создают условия для развития и прогресса общества.

К. Маркс писал: «То, что можно сказать об отношении человека к своему труду, то же можно сказать и об отношении человека к человеку».

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Труд в сельском хозяйстве имеет свои особенности, которые заключаются в следующих показателях:

* обширность приложения труда, его пространственная разбросанность;
* зависимость от природно-климатических факторов;
* труд имеет циклический и прерывистый характер.
* сезонность;
* универсальность квалификации работников;
* потребность не только физического, умственного, но и духовного напряжения;
* обслуживание живых организмов на различных стадиях их развития;
* отдаленность конечных результатов из-за несовпадения рабочего периода с периодом производства и др.
* работники нередко в течение смены выполняют работы самой разной сложности.

В связи с этим механизм оценки труда в сельском хозяйстве также имеет свои особенности.

**Механизм оценки труда** - это комплексная система, включающая совокупность критериев и параметров, способов оценки труда и учета его результатов, позволяющая устанавливать работникам в соответствии с экономическими возможностями данной организации обоснованный уровень основной и дополнительной заработной платы.

Механизм оценки труда является составной частью тарифной системы применяемой в организации. Он тесно взаимоувязан с ее тарифной сеткой. Если в организации оплата труда построена на бестарифной основе, то механизм оценки труда увязан с имеющейся моделью бестарифной оплаты и соответственно является ее составной частью.

В рамках этого механизма следует различать способы оценки труда для установления работнику или работам тарифного разряда и соответствующего уровня основной оплаты труда и способы оценки текущих результатов трудовой деятельности.

Работники, имеющие один и тот же тарифный разряд, по-разному влияют на результаты производства и повышение производительности труда. В этом случае размер основной оплаты труда может быть одинаковым, а дополнительный – разный. Система показателей и способы оценки фактических, объективных и субъективных параметров отношения к труду работника и степень влияния его непосредственного трудового вклада на результативные показатели, в том числе на сумму получаемого дохода (прибыли) находят свое отражение в применяемых системах оплаты труда.

Оценка трудового потенциала должна включать в комплексе: соответствие требованиям занимаемой должности и выполняемым работам; сложность и напряженность труда; профессиональную компетентность; квалификационный уровень; стаж работы; степень ответственности; условия труда; возраст; и др.

Поэтому механизм оценки труда включает в комплексе два направления:

* Первое – это совокупная оценка труда работников, которая осуществляется в процессе их аттестации (тарификация работников);
* Второе - это совокупная оценка работ или тарификация работ по видам, подразумевающая оценку труда работников, которые будут их выполнять.

Установление величины труда в процессе его нормирования еще не позволяет точно определить меру его оплаты, поскольку одно и то же количество труда (нормо-смена) может быть разным по качеству.

Как известно, труд бывает простым и сложным, легким и напряженным по затратам физической и нервной энергии. Кроме того, условия, в которых он совершается, могут быть самыми различными: благоприятными, менее благоприятными, нормальными вредными для здоровья человека.

В настоящее время организации АПК при построении своего механизма оценки трудового потенциала могут использовать три подхода:

1. Формирование системы ПКГ (профессионально-квалификационных групп) и соответствующих им квалификационных уровней.
2. Использование любого варианта построения тарифной системы
3. Любые бестарифные варианты.

Любой из этих подходов, будучи адаптированным к условиям конкретной организации может быть приемлемым для практического применения.

Отнесение работников к соответствующему квалификационному уровню, а также тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам в соответствии со ст. 143 Трудового кодекса РФ производится с учетом Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Поэтому, чтобы обеспечить равную оплату за равный труд, необходимо наряду с количественным измерением **труда** осуществлять и **качественное** **его нормирование, или тарификацию** – это оценка конкретных видов труда в зависимости от качества и условий, в которых он осуществляется. Каждая работа требует от исполнителя затрат труда необходимого качества. Оценка качества труда через тарификацию работ и работников проводится непосредственно в организации. Однако это трудоемкая работа.

**Тарификация работ** – это оценка качества и условий труда через отнесение работ в зависимости от сложности труда к тому или иному квалификационному уровню ПКГ для оплаты труда в соответствии с параметрами тарифной сетки, применяемой в конкретной организации, т.е. присвоение разряда выполняемой работе. Чтобы добиться требуемой точности, необходимо использовать оптимальное число факторов. При этом их число должно обеспечивать наиболее полную информацию по данному виду работ, а оценка должна быть простой и понятной.

Например, виды сельскохозяйственных работ необходимо тарифицировать с учетом сложности выполнения, технологии, состава механизированных агрегатов и их производительности, степени ответственности, условий труда и других параметров.

В итоге единая схема факторов сложности принимает следующий вид:

А. Факторы, имеющие универсальный характер (применимые к любой работе):

1. Технологические факторы сложности:

* сложность управления и обслуживания орудий труда;
* сложность предметов труда;
* сложность технологического процесса.

2. Факторы сложности, обусловленные формой организации труда (организационные факторы сложности):

* степень специализации и широта профессионального профиля (комплекса выполняемых операций, работ);
* самостоятельность в процессе выполнения работ.

3. Ответственность:

* материальная;
* моральная (за здоровье и жизнь)

Б. Специфические факторы сложности (применимые к ограниченному кругу работ).

В конечном итоге уровень мотивации труда того или иного работника зависит от адекватности критериев оценки его трудовой деятельности.

**Пример.** В таблице 1 представлены рекомендуемые критерии оценки служащих.

Таблица 1

Рекомендуемые критерии оценки деловых качеств и квалификации работников при установлении разряда для оплаты труда служащим

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели, характеризующие квалификацию служащего | Категории служащих | | |
| Руково-дители | специалисты | другие |
| Образование | + | + | + |
| Стаж работы по специальности | + | + | + |
| Профессиональная компетентность: | + | + | + |
| знание необходимых правовых актов, регламентирующих развитие данной отрасли АПК | + | + | + |
| знание отечественного и зарубежного опыта в своей сфере деятельности | + | + | - |
| умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей | + | - | - |
| способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем | + | + | + |
| своевременность и качество выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы | + | + | + |
| интенсивность труда, способность в короткие сроки справляться с большим объемом работ | + | + | + |
| умение работать с документами | + | + | + |
| способность прогнозировать, планировать, организовать, координировать, регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных | + | - | - |
| способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительность труда и качества работы | + | + | - |
| Производственная этика, стиль общения | + | + | + |
| Способность к творчеству, предприимчивость | + | + | + |
| Способность к самооценке | + | + | + |

Компетентностью персонала является степень профессионального мастерства и квалификации, определяемая знаниями, опытом, навыками, отношением к работе и поведенческими особенностями человека, позволяющими успешно решать поставленные перед ним задачи. Квалификационная характеристика – это краткое изложение требований к знаниям, умениям и навыкам, а также прав и обязанностей, предъявляемым к различным специальностям в организации.

По каждому показателю, применяемому для оценки квалификации и профессиональной компетенции работника, необходимо разработать конкретные критерии, позволяющие характеризовать соответствие работника предъявляемым требованиям. Компетентность персонала служит основой для определения его вознаграждения.

Для каждой отрасли рекомендуется разработать количественные и качественные характеристики по каждому из показателей, учитываемых при оценке деловых качеств и квалификации работников и решении вопроса об оплате их труда. Кроме общих показателей для всех категорий работников – уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности – рекомендуется для каждой отрасли и группы работников предусмотреть свои особые показатели и критерии оценки.

Критериями оценки деловых качеств и квалификации рабочих являются:

* уровень профессиональных знаний;
* профессиональный опыт;
* умение принять решение в нестандартной ситуации;
* наличие ручного труда;
* ответственность за использование материальных ресурсов;
* ответственность за сохранность инструментов и оборудования;
* напряженность труда;
* наличие тяжелого физического труда;
* условия труда;
* вредность выполняемой работы.

Непосредственная оценка труда осуществляется в процессе аттестации (тарификации) работников и тарификации работ.

**Тарификация работников** – это отнесение их к разрядам оплаты в соответствии с принятой в организации тарифной сетки**.** Не меньшую сложность представляет собой и определение разряда или категории работника. В свою очередь каждый работник обладает индивидуальными особенностями. В соответствии с ними в процессе тарификации работнику устанавливается квалификационный разряд. Для оценки труда используются следующие факторы: сложность работы; уровень образования; профессионально-квалификационный уровень, физические усилия; умственное напряжение; стаж работы; отношение к труду; дисциплинированность; ответственность; условия труда и т.д.

Начисление заработной платы работникам в соответствии с их разрядом в большей мере стимулирует их к повышению профессионально-квалификационного уровня.

Таким образом, в рамках сельскохозяйственных организаций тарификация работ и тарификация рабочих, профессий и специальностей взаимно дополняют друг друга. Они проводятся по методике адаптированной к их условиям.

В то же время следует отметить, что в сельскохозяйственных организациях выполняются самые разнообразные виды работ, существенно отличающихся по сложности, в связи, с чем наиболее приемлемым является вариант тарификации работ. Поэтому в сельском хозяйстве для работников, выполняющих разные по сложности виды работ (например, трактористов-машинистов, работников на ручных, ремонтных и других видах работ) заработная плата начисляется по нормативам оплаты, рассчитанным по различным тарифным ставкам, в зависимости от тарификации этих работ.

**1.2 Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих**

В соответствии со ст. 143 Трудового кодекса РФ тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) обязателен для применения в организациях всех отраслей экономики. Он предназначен для тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, а также для составления программ по подготовке и повышению квалификации рабочих во всех отраслях.

ЕТКС содержит тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, сгруппированные в разделы по производствам и видам работ, независимо от того, в организациях какого министерства, ведомства эти производства или виды работ имеются. Тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, помещенные в ЕТКС, разработаны с учетом требований научно-технического прогресса, научной организации труда, расширения применения бригадных форм организации и оплаты труда, а также возрастающих требований к качеству продукции, уровню общего образования и специальной подготовки рабочих.

Тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих разработаны применительно к шестиразрядной тарифной сетке, за исключением отдельных случаев, указанных в соответствующих характеристиках. Разряды работ установлены по их сложности, как правило, без учета условий труда. В необходимых случаях условия труда (тяжесть, вредность и др.) учитываются путем установления повышенных тарифных ставок.

Тарифно-квалификационные характеристики, приведенные в справочнике, содержат описание основных, наиболее часто встречающихся работ по профессиям рабочих. Конкретное содержание, объем и порядок выполнения работ на каждом рабочем месте устанавливаются в организациях технологическими картами, рабочими инструкциями или другими документами.

Кроме работ, предусмотренных тарифно-квалификационными характеристиками, рабочие должны также выполнять работы, связанные с приемкой и сдачей смены, своевременной подготовкой к работе и уборкой своего рабочего места, оборудования, инструментов, приспособлений и содержанием их в надлежащем состоянии; ведением установленной технической документации.

В разделах "Должен знать" тарифно-квалификационных характеристик во всех профессиях следует иметь в виду необходимость обладания знаниями в пределах выполняемых работ.

Наряду с требованиями, изложенными в тарифно-квалификационных характеристиках, предъявляемыми к уровню теоретических и практических знаний рабочего соответствующей квалификации, рабочий должен также знать:

* рациональную организацию труда на своем рабочем месте, а при коллективной форме организации и стимулирования труда - и своего участка, способствуя распространению и утверждению его передовых форм;
* технологический процесс выполняемой работы; правила технической эксплуатации и ухода за оборудованием, приспособлениями и инструментом, при помощи которых он работает или которые обслуживает, выявлять и устранять возникающие неполадки текущего характера при производстве работ; режим экономии и рациональное использование материальных ресурсов; нормы расхода горючего, энергии, сырья и материалов на выполняемые им работы; мероприятия по охране и улучшению условий труда;
* требования, предъявляемые к качеству выполняемых работ, в том числе и по смежным операциям или процессам; формы творческого участия рабочих в повышении качества работ и продукции; виды брака, причины его порождающие и способы предупреждения и устранения;
* безопасные и санитарно-гигиенические методы труда;
* производственную (по профессии) инструкцию и правила внутреннего трудового распорядка;
* экономическую политику и особенности современного этапа развития экономики страны; основные показатели производственных планов предприятия, цеха, бригады и своего личного плана;
* пути повышения эффективности производства - повышение производительности труда (ее показатели и методы определения), качества выпускаемой продукции, экономии материальных ресурсов на участке, в бригаде, на своем рабочем месте, снижение себестоимости и трудоемкости продукции, современных форм организации и стимулирования труда;
* назначение и порядок установления тарифных ставок, норм и расценок; порядок тарификации работ, присвоения рабочим квалификационных разрядов, пересмотра норм и расценок, установления технически обоснованных норм;
* основные положения и формы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих на производстве;
* формы и системы заработной платы, условия оплаты труда при многостаночном обслуживании и совмещении профессий; особенности оплаты труда и распределения заработка при коллективных формах организации и стимулирования труда.

Рабочий должен уметь применять экономические знания в своей практической деятельности и анализировать результаты своей работы и бригады.

Конкретный объем экономических знаний при присвоении им последующих разрядов (групп квалификаций, классов, категорий) определяется программами повышения квалификации рабочих.

Тарификация работ производится на основе тарифно-квалификационных характеристик.

Вопрос о присвоении или повышении разряда, группы квалификация класса, категории (далее именуется разрядом) рабочему рассматривается квалификационной комиссией предприятия, организации, цеха на основании заявления рабочего, прошедшего обучение и сдавшего квалификационные экзамены, по представлению руководителя соответствующего подразделения (мастера, начальника смены и т.д.) с учетом мнения коллектива производственной бригады.

Право на повышение разряда имеют в первую очередь рабочие, качественно выполняющие работы и установленные нормы труда более высокого разряда не менее трех месяцев и добросовестно относящиеся к своим трудовым обязанностям.

Присвоение рабочему квалификационного разряда или его повышение производится с учетом сложности выполняемых им работ, имеющихся в цехе, на участке, в строительно-монтажной, ремонтно-строительной организации.

Наименование профессии рабочему должно устанавливаться в строгом соответствии с ЕТКС с учетом фактически выполняемой работы в конкретном производстве.

В тех случаях, когда рабочий выполняет работы разных профессий, то наименование профессии рабочему устанавливается по основной работе с учетом наибольшего удельного веса выполняемых им работ.

На основе заключения квалификационной комиссии администрация предприятия по согласованию с соответствующим профсоюзным комитетом утверждает рабочему в соответствии с ЕТКС наименование профессии и квалификационный разряд, оформляя это соответствующими документами (приказом, распоряжением, приемной или переводной запиской и др.). Присвоенный рабочему разряд и наименование профессии по основной работе заносятся в его трудовую и расчетную книжки.

ЕТКС содержит тарифно-квалификационные характеристики, сгруппированные в разделы по производствам и видам работ, независимо от того, на предприятиях (организациях) какого министерства (ведомства) эти производства или виды работ имеются.

В ЕТКС, как правило, каждая профессия встречается только в одном из разделов. В настоящий раздел включены профессии рабочих, не являющиеся специфичными для какого-либо конкретного производства или вида работ. Тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих разработаны применительно к шестиразрядной тарифной сетке. Разряды работ установлены по их сложности, как правило, без учета условий труда.

В дополнение к отдельным выпускам, содержащим тарифно-квалификационные характеристики, как справочный материал при пользовании ЕТКС изданы: Перечень (алфавит) профессий, помешенных в ЕТКС с указанием наименований профессий по ранее действовавшим выпускам и разделам ЕТКС, Перечень наименований профессий, предусмотренных действовавшими выпускам ЕТКС, с указанием измененных наименований профессий и разделов ЕТКС, в которые они включены, а также Перечень выпусков и входящих в них разделов.

Порядок пользования тарифно-квалификационными характеристиками, присвоения и повышения разрядов, внесения изменений и дополнений указан в Общих положениях Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих народного хозяйства СССР, помещенных в начале данного выпуска ЕТКС. При пользовании этим выпуском ЕТКС, кроме Общих положений, необходимо руководствоваться следующим.

В характеристиках работ низших разрядов отдельных профессий, исходя из условий производства или характера выполняемой работы, записано, что выполнение этих работ производится под руководством рабочего более высокой квалификации. В таких случаях рабочие профессий более высоких разрядов должны уметь руководить рабочими более низких разрядов той же профессии и осуществлять это руководство. Если по условиям производства необходимо на рабочего более высокого разряда возложить выполнение обязанностей бригадира, то доплата за бригадирство производится только в случаях, специально оговоренных в соответствующих постановлениях.

В разделах "Должен знать" тарифно-квалификационных характеристик во всех профессиях следует иметь в виду необходимость обладания знаниями в пределах выполняемой работы.

**Пример**. Вакансия «Экономист по труду»

Обязанности:

1. разработка тарифной сетки;
2. распределение профессий рабочих по тарифным сеткам, определение разрядов рабочих по ЕТКС, в соответствии с выполняемой работой;
3. расчет бюджета по ФОТ и контроль его исполнения;
4. разработка положений о премировании, оплате труда;
5. расчет затрат по ФОТ для формирования финансового плана на месяц;
6. ежемесячная статистика по ФОТ, среднесписочной численности, объемам производства, средней заработной плате, производительности труда;
7. рассчет численности персонала под производственную программу;
8. разработка графиков сменности, контроль использования рабочего времени;
9. разработка штатных расписаний, организационных структур.

**1.3 Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей, служащих (ОКПДТР)**

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (сокращ. ОКПДТР ) — составная часть Единой системы классификации и кодирования информации (ЕСКК) Российской Федерации подготовлен в рамках выполнения Государственной программы перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему учёта и статистики.

ОКПДТР был принят постановлением Госстандарта РФ от 26 декабря 1994 года № 367) и введён в действие с 1 января 1996.

В ОКПДТР неоднократно вносились изменения (23 декабря 1996 г., 10 июня 1999 г., 29 декабря 2003 г.).

Классификатор предназначен для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, учётом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда, вопросами обеспечения занятости, организации заработной платы рабочих и служащих, начисления пенсий, определения дополнительной потребности в кадрах и другими на всех уровнях управления народным хозяйством в условиях автоматизированной обработки информации.

Объектами классификации в ОКПДТР являются профессии рабочих и должности служащих.

ОКПДТР состоит из двух разделов:

* профессии рабочих;
* должности служащих.

Первый раздел — профессии рабочих — включает профессии рабочих в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС), а также профессии рабочих, права и обязанности которых предусмотрены в уставах, специальных положениях и соответствующих постановлениях, регламентирующих состав профессий в отраслях экономики.

Второй раздел — должности служащих — разработан на основе Единой номенклатуры должностей служащих, Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, действующих постановлений и других нормативных документов по вопросам оплаты труда с учётом наименований должностей, применяемых в экономике. Наименования должностей государственных служащих приведены в соответствии с Указами Президента Российской Федерации «О государственных должностях Российской Федерации» № 32 и «О реестре государственных должностей федеральных государственных служащих» № 33 от 11 января 1995 г.

Каждая позиция классификатора состоит из трёх блоков:

* блока идентификации;
* блока наименования объекта классификации;
* информационного блока.

Блок идентификации построен с использованием серийно-порядковой системы кодирования объектов классификации. Идентификационный блок объекта классификации включает пять цифровых десятичных знаков и контрольное число.

Контрольное число рассчитано в соответствии с действующей Методикой расчета и применения контрольных чисел.

Блок наименования объекта классификации представляет собой унифицированную запись наименования конкретной профессии рабочего или должности служащего.

В каждом разделе наименования объектов классификации расположены в алфавитном порядке.

**Пример.** В ОКПДТР принята следующая форма расположения материала:

Таблица 2

Профессии рабочих

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код | КЧ | Наименование профессии | Диапазон тарифных разрядов | Код выпуска ЕТКС | Код по ОКЗ |
| 11460 | 6 | Водитель транспортно-уборочной машины | 3 | 56 | 8322 |
| 11895 | 0 | Дояр | 4-6 | 70 | 6121 |
| 12264 | 0 | Земледел | 1-3 | 02 | 7211 |
| 12759 | 3 | Кладовщик | 1-2 | 01 | 9412 |
| 12909 | 0 | Коневод | 3-6 | 70 | 6121 |
| 12932 | 0 | Контролер-весовщик | 3 | 53 | 7411 |
| 13108 | 6 | Конюх | 1-2 | 01 | 9332 |
| 13739 | 8 | Машинист зерновых погрузочно-разгрузочных машин | 2-5 | 55 | 8333 |
| 14284 | 1 | Машинист уборочных машин | 3 | 56 | 8290 |
| 14633 | 0 | Монтажник сельскохозяйственного оборудования | 2-6 | 03 | 7233 |
| 14986 | 0 | Наладчик сельскохозяйственных машин и тракторов | 4-6 | 02 | 8331 |
| 15335 | 2 | Обработчик птицы | 2-5 | 52 | 7411 |
| 15415 | 8 | Овощевод |  | 70 | 6111 |
| 15460 | 3 | Оленевод | 3-5 | 70 | 6121 |
| 15586 | 0 | Оператор животноводческих комплексов и механизированных ферм | 2,4-6 | 70 | 8331 |

**1.4 Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих**

Министерство здравоохранения и социального развития РФ совместно с федеральными органами исполнительной власти, на которые возложены управление, регулирование и координация деятельности в соответствующей отрасли экономики осуществляет разработку Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих и порядка их применения, а также утверждает указанные справочники и порядок их применения.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих призван обеспечить рациональное разделение труда, создать действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности, четкую регламентацию трудовой деятельности работников. В основу его построения положен должностной признак, поскольку требования к квалификации работников определяются их должностными обязанностями, которые, в свою очередь, обусловливают наименования должностей.

Справочник разработан в соответствии с принятой классификацией служащих на три категории: руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей).

Отнесение служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера преимущественно выполняемых работ, составляющих содержание труда работника (организационно-административные, аналитико-конструктивные, информационно-технические).

Наименования должностей служащих, квалификационные характеристики которых включены в Справочник, установлены в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), введенным в действие с 1 января 1996 г.

Квалификационные требования (характеристика) – это краткое изложение требований к знаниям, умениям и навыкам, а также прав и обязанностей, предъявляемым к различным специальностям.

В Справочник включены квалификационные характеристики массовых должностей, общих для всех отраслей экономики, наиболее широко используемых на практике. Квалификационные характеристики должностей, специфических для отдельных отраслей, разрабатываются министерствами (ведомствами) и утверждаются в установленном порядке.

Квалификационные характеристики, включенные в Справочнике, являются нормативными документами, предназначенными для обоснования рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, а также принимаемых решений о соответствии занимаемым должностям при проведении аттестации руководителей и специалистов.

Квалификационные характеристики в организациях могут применяться в качестве нормативных документов прямого действия или служить основой для разработки внутренних организационно-распорядительных документов - должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также их прав и ответственности. При необходимости обязанности, включенные в характеристику определенной должности, могут быть распределены между несколькими исполнителями.

Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела:

* в разделе "Должностные обязанности" установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих;
* в разделе "Должен знать" содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

в разделе "Требования к квалификации" определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимой для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы.

**Пример.** В качестве примера рассмотрим квалификационную характеристику ведущего экономиста и инженера по организации труда**.**

**Квалификационная характеристика ведущего экономиста**

**Должностные обязанности.** Под руководством ответственного исполнителя или руководителя темы (задания) проводит научные исследования или выполняет разработки согласно утвержденным методическим и рабочим программам. Принимает участие в составлении перспективных и годовых планов работ, методических и рабочих программ проведения исследований, а также в выполнении мероприятий по повышению их эффективности. Организует сбор, накопление научной информации и других необходимых материалов для выполнения плановых работ или отдельных заданий.

Обрабатывает научно-техническую информацию по теме проводимого исследования или выполняемой разработки. Выбирает наиболее целесообразные решения в пределах поставленной задачи. Обобщает статистические и другие исходные материалы по теме в целом, ее разделам или заданиям, а также формулирует выводы, исходя из результатов обработки данных. Изучает специальную литературу по тематике проводимых исследований и разработок, составляет обзоры на основе обобщения отечественного и зарубежного опыта.

Обеспечивает выполнение расчетов, необходимых для установления материальных и трудовых затрат проводимых исследований, разработок, экспериментов, составление смет, заявок, подготовку различных обоснований, справок, периодической отчетности, определение экономической эффективности научных исследований и разработок, изобретений, внедрения новой техники и технологии, мероприятий по организации труда. Участвует в рассмотрении вопросов организации проведения исследований и разработок, обсуждении результатов законченных работ или отдельных этапов, экспериментов, в осуществлении мероприятий по их внедрению в практику, а также в подготовке публикаций. Руководит экономистами и техниками, участвующими в совместном проведении исследований или разработок.

**Должен знать**: руководящие материалы, определяющие направления развития соответствующей отрасли экономики, науки и техники; методы проведения исследований, разработок и постановки экспериментов; отечественные и зарубежные достижения в соответствующей области знаний; отечественную и зарубежную литературу в области разрабатываемых и смежных с ними проблем; планирование и организацию научных исследований и разработок; экономико-математические методы исследований и методы обработки информации; методы определения экономической эффективности научных исследований и разработок, изобретений, внедрения новой техники и технологии, порядок оформления научно-технической документации; средства технологического оснащения управленческого труда; экономику, организацию труда и организацию производства; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

**Требования к квалификации.** Высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет.

**Квалификационная характеристика инженера по нормированию труда**

**Должностные обязанности.** Разрабатывает и внедряет технически обоснованные нормы трудовых затрат применительно к конкретным производственно-техническим условиям по различным видам работ, выполняемых на предприятии, на основе использования межотраслевых, отраслевых и других прогрессивных нормативов по труду с учетом психофизиологических и социально-экономических факторов, а также местные нормы, рассчитанные на основе технических данных о производительности оборудования, результатов анализа затрат рабочего времени при применении наиболее производительных приемов и методов труда. Анализирует состояние нормирования, степень обоснованности и напряженности норм, проводит работу по улучшению их качества, обеспечению равной напряженности норм на однородных работах, выполняемых при одинаковых организационно-технических условиях.

Устанавливает нормы времени (выработки) на разовые и дополнительные работы, связанные с отступлением от технологических процессов. Осуществляет контроль за соблюдением в устанавливаемых нормах требований рациональной организации труда при разработке технологических процессов (режимов производства), определяет экономический эффект от внедрения технически обоснованных норм трудовых затрат. Проверяет действующие нормы труда с целью выявления устаревших и ошибочно установленных норм, проводит работу по их своевременной замене новыми, более прогрессивными по мере внедрения организационно-технических мероприятий. Определяет численность работников по функциям управления и структурным подразделениям в соответствии с отраслевыми нормативами численности, выявляет отклонения фактической численности от нормативной и причины таких отклонений, разрабатывает предложения по устранению сверхнормативной численности.

Составляет проекты календарных планов пересмотра норм на основе намеченных к внедрению организационно-технических мероприятий, обеспечивающих выполнение установленных заданий по росту производительности труда. Участвует в подготовке проектов программ и годовых планов совершенствования организации труда на предприятии. Определяет трудоемкость изделий в результате осуществления мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда и повышение качества продукции, а также новых видов изделий в связи с внедрением новой техники и прогрессивной технологии, рационализаторских предложений и изобретений, совершенствованием организации труда и производства, разрабатывает задания по снижению нормативной трудоемкости. Изучает уровень выполнения норм, исследует непосредственно на рабочих местах степень и причины отклонений фактических затрат труда от нормативных, участвует в подготовке предложений по созданию необходимых условий для освоения всеми работниками норм трудовых затрат.

Осуществляет контроль за своевременным доведением до рабочих и служащих новых норм и расценок, правильностью применения на предприятии нормативных материалов по труду. Участвует в разработке мероприятий по снижению трудоемкости продукции, в выявлении резервов роста производительности труда за счет повышения качества нормирования, расширения сферы нормирования труда рабочих-повременщиков и служащих, по устранению потерь рабочего времени и улучшению его использования, в подготовке предложений по совершенствованию систем оплаты труда, материального и морального стимулирования работников. Проводит работу по изучению трудовых процессов и затрат рабочего времени на выполнение операций с помощью современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи, анализирует полученные данные, выявляет наиболее эффективные приемы и методы труда, содействует их распространению. Осуществляет контроль за правильностью применения в подразделениях предприятия нормативных материалов по труду (разрядов работ, расценок, тарифных сеток и ставок при оформлении первичных документов по учету выработки, простоев, доплат при наличии отклонений от нормальных условий труда и т.п.). Составляет извещения об изменениях утвержденных норм трудовых затрат и расценок.

Участвует в определении взаимных обязательств администрации, рабочих и служащих, включаемых в коллективные договоры, по снижению трудоемкости изделий, повышению производительности труда, уровня его нормирования, в том числе обязательств по увеличению удельного веса технически обоснованных норм, а также по организации нормативно-исследовательских работ, способствующих повышению уровня нормирования труда, расширению сферы его применения, разработке межотраслевых и отраслевых нормативных материалов по труду. Организует проведение и осуществляет проверку в производственных условиях проектов межотраслевых и отраслевых нормативных материалов для нормирования труда и их внедрение после утверждения.

Ведет учет количества, состава и уровня выполнения норм трудовых затрат, выполнения заданий по снижению трудоемкости изделий, применению технически обоснованных норм, а также экономического эффекта от их внедрения. Изучает передовой отечественный и зарубежный опыт в области организации, нормирования и оплаты труда и использует его в своей работе. Обеспечивает составление отчетности о состоянии нормирования труда.

**Должен знать:** постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда; методы нормирования труда; межотраслевые и отраслевые нормативы трудовых затрат; экономику, организацию производства, труда и управления; технологические процессы и режимы производства; единую систему технологической документации; формы и системы оплаты труда; положения о премировании, тарифно-квалификационные справочники и другие нормативные и методические материалы, порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий; требования рациональной организации труда при разработке технологических процессов (режимов производства); методы анализа состояния нормирования труда, качества норм, показателей по труду, изучения трудовых процессов и наиболее эффективных приемов и методов труда, использования рабочего времени; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; основы социологии, физиологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт организации, нормирования и оплаты труда; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

**Требования к квалификации**

Инженер по нормированию труда I категории: высшее профессиональное (техническое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы в должности инженера по нормированию труда II категории не менее 3 лет.

Инженер по нормированию труда II категории: высшее профессиональное (техническое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы в должности инженера по нормированию труда или других должностях, замещаемых специалистами с высшим профессиональным образованием, не менее 3 лет.

Инженер по нормированию труда: высшее профессиональное (техническое или инженерно-экономическое) образование без предъявления требований к стажу работы либо среднее профессиональное образование и стаж работы в должности техника I категории не менее 3 лет или других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным образованием, не менее 5 лет.

**1.5 Аттестация работников**

Аттестация персонала является значимым этапом в трудовой деятельности работника, после прохождения которого его статус в компании может существенно измениться. Изменения могут заключаться в смене должности, увеличении или уменьшении полномочий, росте или снижении заработной платы и т.д.

Успешное прохождение аттестации для отдельных категорий работников является основанием для расширения доступа к материальным ценностям компании, финансовым ресурсам, информационным массивам и, что самое главное, — для усиления власти и увеличения полномочий по принятию судьбоносных решений. Компания готова на эти шаги только в том случае, если проверит профессиональный уровень ответственного работника.

С точки зрения кадровой безопасности аттестация также является важным мероприятием. В процессе оценки работника необходимо не только учитывать его профессиональные заслуги, но и подвергнуть комплексному анализу его поведение.

Начальники служб безопасности часто досадуют, что их подразделение не участвует в проведении аттестации. Объясняется это тем, что руководство не всегда понимает или не хочет понимать, кому доверяются ценности и право на совершение операций с ними.

Аттестация работников организации может проводиться как на основе тарифной системы, так и на бестарифной основе.

Проведение аттестации на основе тестирования, как один из ее вариантов - это относительно объективная, удобная и несложная процедура, позволяющая:

* определить соответствие работника занимаемой должности;
* оценить возможности продвижения работника по служебной лестнице;
* выявить перечень знаний и навыков, которыми необходимо овладеть работнику, наметить направления, по которым должно идти его дальнейшее обучение или переквалификация;
* сформировать кадровый резерв;
* получить объективные основания для увольнения несоответствующих необходимыми требованиями работников.

Проведенная профессиональная аттестация позволяет условно распределить персонал организации на несколько групп:

* работники, характеризующиеся высоким уровнем профессионально важных качества, в том числе знаний и навыков; их труд отличается высокой эффективностью; они активно используют свой потенциал и лично мотивированы на максимальный результат своего труда;
* работники, характеризуются высоким уровнем профессионально важных качеств и средним уровнем знаний навыков; их дополнительное обучение, а также проявление персональной мотивации позволит перевести в первую группу;
* работники характеризуются средним уровнем профессионально важных качеств, средним и высоким уровнем знаний и навыков, средней результативностью;
* у работников этой группы сниженная и средняя результативность, средний уровень профессионально важных качеств, знаний и навыков.

Желательно, чтобы в организации преобладали первые две группы работников, наиболее высококвалифицированные и мотивированные, чей труд более эффективен. В то же время, работников последних двух групп, при условии планомерной деятельности в области управления персоналом, целесообразно рассматривать в качестве кадрового резерва организации.

Соответствие фактически выполняемых обязанностей и квалификации работников требованиям должностных характеристик определяется аттестационной комиссией согласно действующему положению о порядке проведения аттестации. При этом особое внимание уделяется качественному и эффективному выполнению работ.

Аттестация служащих с целью установления соответствия работников занимаемой должности и определения разряда оплаты труда в соответствии с тарифной сеткой организации АПК призвана обеспечить поддержание соотношений в уровнях заработной платы в зависимости от сложности труда и квалификации работников. Соблюдение предусматриваемых тарифной сетки организации соотношений в оплате труда служащих достигается посредством их тарификации.

**Квалификация работников** – степень профессиональной обученности, выражающаяся уровнем подготовки, опыта, знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы. Квалификация работника устанавливается в виде разряда или категории.

Аттестация проводится посредством объективной оценки деятельности работника исходя из конкретных условий и требований, предъявляемых ему по занимаемой должности.

Аттестации подлежат руководители, специалисты и другие служащие (технические исполнители).

Компетенция – единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемой целью, заданностью ситуации и должностью.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее, чем за две недели до начала ее проведения, его непосредственным руководителем подготавливается представление, содержащее всестороннюю оценку: соответствия работника квалификационным требованиям, предъявляемым по должности и разряду оплаты; оценку его профессиональной компетентности; отношения к работе; качеству выполнения должностных обязанностей; показатели результатов работы аттестуемого за прошедший период.

По результатам проведенной аттестации комиссия выносит рекомендации о соответствии работника определенной должности и присвоении ему того или иного разряда оплаты труда.

По каждому показателю, применяемому для оценки квалификации и профессиональной компетентности работника, в разрабатываемых Положениях по аттестации необходимо предусмотреть конкретные критерии, позволяющие характеризовать соответствие работника предъявляемым требованиям с тем, чтобы аттестационные комиссии имели возможность на основе материалов, представленных на каждого аттестуемого, и непосредственного знакомства с аттестуемым дать объективную оценку его деятельности и высказать суждение о присвоении работнику того или иного разряда оплаты.

Рассмотрим показатели, характеризующие квалификацию и профессиональную компетентность работника в таблице 3.

Таблица 3

Показатели оценки деятельности работника при установлении разряда оплаты труда, предусмотренного единой тарифной сеткой

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели, характеризующие квалификацию и профессиональную компетентность работника | Уровень соответствия показателя предъявляемым требованиям | | |
| ниже предъявляемых требованиям | Соответствует предъявляемым требованиям | выше предъявляемых требованиям |
| 1. Образование |  |  |  |
| 2. Объем специальных знаний |  |  |  |
| 3. Способность к рациональной организации выполняемой работы |  |  |  |
| 4. Способность анализировать возникающие в работе проблемы, принимать правильные решения или делать необходимые выводы |  |  |  |
| 5. Способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем |  |  |  |
| 6. Готовность к выполнению заданий, не входящих в должностные обязанности, степень самостоятельности их выполнения |  |  |  |
| 7. Качество выполнения порученной работы, уровень ответственности за порученное дело |  |  |  |
| 8. Интенсивность труда (способность и готовность справляться с большими нагрузками) |  |  |  |
| Дополнительные требования к руководителям: |  |  |  |
| 9. Умение организовать труд подчиненных |  |  |  |
| 10. Стиль общения: с подчиненными;  с вышестоящими руководителями |  |  |  |
| 11. Способность выразить свои мысли: письменно; устно |  |  |  |
| 12. Реально осуществляемый масштаб руководства |  |  |  |

По результатам экспертного анализа оценки деятельности конкретного работника с помощью приведенной системы показателей аттестационная комиссия выносит решение о присвоении работнику того или иного разряда в рамках диапазона разрядов по соответствующей должности. При преобладании оценок первого, второго либо третьего уровня в приведенной шкале показателей работнику присваивается соответственно начальный, средний или высший разряд оплаты труда в пределах предусмотренного по должности диапазона разрядов.

Результаты аттестации работников указываются в аттестационном листе, форма которого разрабатывается или уточняется в каждой организации. Он может содержать самые разнообразные параметры.

Пример аттестационного листа см. в Приложении 1.

С развитием организации, организационно-штатными переменами возникает потребность в изменении применяемой в компании процедуры аттестации. Необходимость пересмотра правил оценки сотрудников также может быть вызвана изменением профессионального состава персонала. В частности, при увеличении количества высококвалифицированных сотрудников изменение системы аттестации персонала становится необходимым не только для того, чтобы установить адекватные схемы оценки, но и для уменьшения временных, человеческих и материальных затрат.

Речь идет об изменении процедуры оценки персонала и внедрении электронной аттестации.

Поскольку процесс аттестации органически входит в состав стратегии управления человеческими ресурсами, то во избежание противоречий и возможных конфликтов при выборе системы оценки (аттестации) персонала особое внимание было обращено на ее соответствие другим действующим процессам управления персоналом в компании — внутреннего обучения, подготовки базы должностных инструкций и компетенций, развитию сотрудника.

При реализации электронной аттестации преследуются следующие цели:

а) побудить сотрудников целенаправленно и планово совершенствовать свою повседневную рабочую деятельность для увеличения прибыли компании и дальнейшего развития своей карьеры;

б) установить задачи, приоритеты и ресурсы для совершенствования деятельности сотрудника;

в) определить препятствия и проблемные области в работе сотрудника;

г) согласовать необходимое обучение и план дальнейшего развития сотрудника;

д) определить возможность карьерного роста сотрудника, материального стимулирования.

Для обеспечения контроля динамики индивидуального развития сотрудника используется система оценки, которая предусматривает три этапа:

1)электронные тесты (электронная оценка знаний продаваемой техники, сервисных услуг компании, Закона РФ «О защите прав потребителей», технологии продаж и т.д.). Электронные тесты обновляются ответственными лицами по мере появления новых товаров и новой информации;

2)оценка сотрудников «покупателями». Для получения непредвзятой оценки приглашаются сторонние лица для «покупки» товаров у консультантов-продавцов. «Покупатели» дают оценку сотрудникам по предложенным службой управления персоналом критериям (в частности, предметом оценки, в первую очередь, являются особенности поведения работника).

3)оценка (характеристика) сотрудника руководителем подразделения, предметом которой является выполнение сотрудником должностных обязанностей.

В результате аттестации выделяются следующие группы сотрудников:

- перспективная группа — компетентные, лояльные, обучаемые, личностно зрелые, достигающие высоких результатов в профессиональной деятельности сотрудники. Для этой группы вырабатывается ряд мотивирующих процедур (улучшение условий труда, материальное поощрение, карьерные продвижения и т.д.), а также определяются и формируются такие условия, в которых возможности сотрудника принесут компании наилучшие результаты;

- номинальная группа — сотрудники, обладающие средним или приближающимся к среднему уровнем требуемых характеристик. Для них необходимо рассмотреть возможности перехода из «номинальной» группы в «перспективную». Эффективным способом являются внутренние ротации персонала, обучение и улучшение условий труда и комфортности на рабочих местах;

- группа, не соответствующая предъявляемым требованиям — неспособные, совершающие многочисленные повторяющиеся ошибки сотрудники, аутсайдеры по основным параметрам профессиональной деятельности. Эта категория заменяется в установленные руководством сроки, а, учитывая высокую текучесть в сфере розничной торговли, велика вероятность самостоятельного ухода из компании.

**1.6 Бестарифный подход оценки труда работника – грейдинг**

Грейдинг (ранжирование должностей) сегодня является неотъемлемой частью системы оплаты труда. Его главное достоинство – возможность перевода такого нематериального показателя, как ценность работы сотрудника, в денежный эквивалент.

Организации АПК могут разработать любые модели оценки личностного потенциала своих работников.

Одна из таких моделей, близко схожая с традиционной системой аттестацией работников основана на использование **грейдинга –** как одного из инструментов определения базового должностного оклада работников и места должности среди других должностей в организации.

Грейдинг – это аналитические способы, определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанные на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ. Его основополагающим принципом является вознаграждение работника за владение набором компетенций и их развитие, а не за должность в организационной иерархии или достигнутых результатах.

Для отнесения работников и работ к различным группам по оплате проводится аналитическая оценка работ, в результате которой определяются основные факторы. Среди них могут быть, например: предъявляемые работой требования к знаниям и образованию, ответственность, физическая и психическая нагрузка, условия труда на рабочем месте и др.

Каждый фактор оценивается в баллах, определяются удельные веса факторов, и на этой основе выводится интегральная оценка.

Другой вариант аналитической оценки состоит в том, что в организации, например, система вознаграждения, может содержать систему грейдов (обычно самый высокий ее уровень у руководителя). Работники, работающие на одной и той же должности, могут получать разную заработную плату в зависимости от их грейда. Система может работать и в обратную сторону, так например, работники с одном и тем же грейдом (и зарплатой) могут занимать разные должности.

В настоящее время наибольшей популярностью пользуются две системы глобального грейдинга. Они предложены компаниями Watson Wyatt и Hay Group. Эти схемы различаются по сложности внедрения. Первая из них достаточно проста и в адаптированном виде может примеряться в любой компании. Вторая система более трудоемка: для ее внедрения требуется привлечение консультантов, а для сопровождения – тщательная работа специалистов отдела персонала. Некоторые компании используют и другие варианты грейдинга в зависимости от специфики их деятельности.

Подобные схемы основываются на анализе должностных обязанностей персонала. Обратим особое внимание на то, что оцениваются не сами сотрудники, а именно их должности. Это очень трудоемкий процесс, и проводить его можно разными способами: от ведения дневника до составления «фотографий» рабочего дня. По результатам такого анализа создаются должностные инструкции для персонала компании.

После того, как все представленные должности были описаны, они группируются в наиболее распространенные в компании уровни позиций. Как раз им в дальнейшем дается оценка, а уже на ее основании присваиваются грейды. Цель такой процедуры – назначение справедливого и конкурентоспособного вознаграждения.

Для этого используются результаты не только внутренней оценки, но и данные рынка труда. Проблема их сбора значительно упрощается, если используются общероссийские обзоры. Если методика грейдинга заимствовалась у другой организации, то на помощь приходит и опыт последней. Разумеется, компания, наработки которой берутся за основу, должна работать в России и в аналогичной отрасли.

Однако на этом внедрение системы грейдинга не заканчивается. Проанализировав все варианты представленных в данной отрасли рынка компенсаций, руководство и HR-департамент должны определенным образом позиционировать свою компанию, то есть решить, будет ли зарплата в организации средней, ниже или выше среднего. При этом учитываются и стратегические цели бизнеса, и финансовые ресурсы.

И лишь с учетом всех этих показателей проводится разработка системы окладов. Для каждой должности определяется «вилка» – минимальная и максимальная сумма оклада в зависимости от ценности труда сотрудника и прочих факторов.

Принципы грейдинга с успехом могут применяться и в системе премирования, а также при назначении льгот и разработке всех остальных инструментов мотивации.

Грейдинг (или система грейдов) – это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании.

Таким образом, ГРЕЙД (grade (англ.) – степень, класс) – это группа должностей обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьировать от 5-7 до 20. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или «вилка окладов», которая может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

Система грейдов впервые появилась полвека назад в США по заказу госструктур, которые хотели разобраться, сколько надо платить чиновникам одного профессионального уровня, но выполняющим разную работу. В итоге была разработана универсальная система, которая учитывала ряд факторов, которые можно назвать компенсационными факторами, так как от них зависела материальная компенсация для определенной должности. Это такие факторы, как уровень ответственности, опыт, знания и навыки, результативность деятельности.

В России система грейдов становится также все более востребованной работодателями, так как в условиях нарастающей конкуренции руководители компаний стали лучше понимать необходимость заниматься своим основным ресурсом – персоналом и уделять внимание вопросам его мотивации, как материальной, так и нематериальной. Приблизительным аналогом системы грейдов в советские времена была Тарифная квалификационная сетка. Однако она была применима только к некоторым категориям должностей и оценивала их достаточно формально.

Многие российские компании обратились к системе грейдов, впервые предложенной Hay Group еще в 50-х годах прошлого столетия. Первыми внедрять систему грейдов в российских компаниях начали западные корпорации и при этом они взяли за основу именно метод Hay Group. Так, DHL, на российском рынке еще в 1984 году принесла свои стандарты управления персоналом — 14-разрядную систему оплаты труда. Следующими были «Вимм-Билль-Данн», IBS и «Рольф».

Надо сказать, что в последнее время все чаще российские компании, решившие уделить внимание грейдингу, отказываются от использования достаточно сложной и объемной методики Hay Group, требующей значительных временных затрат и существенного участия консультантов. Компании предпочитают разрабатывать свои собственные подходы и методы с учетом имеющегося уже в достаточном объеме российского опыта внедрения системы грейдов. Особенно актуально это для небольших и средних компаний, которые не обладают возможностью оплачивать дорогостоящие услуги консультантов.

Возвращаясь к термину грейдинг надо отметить, что мы имеем в виду под этим термином именно оценку должностей или должностных позиций, хотя в практике управления персоналом прослеживается употребление этого термина для двух различных подходов.

1-й подход: Грейдинг должностей или работ, когда оцениваются и ранжируются, т.е. распределяются по «грейдам» должности, независимо от того, какой именно работник занимает должность. Грейд должности зависит от ценности и важности данной должности для компании.

2-й подход: Грейдинг работников, - когда оцениваются и распределяются по грейдам работники, персонально. В данном случае в совокупности учитывается и ценность выполняемой работы, и ценность самого работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций.

Второй поход к грейдингу оправдан в компаниях, где выполняемые работниками функции и задачи, объем самостоятельности и ответственности и другие параметры зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Т. е. можно сказать, что каждый работник в такой компании в определенной степени уникален и выполняемые им функции и задачи могут рассматриваться как отдельная должность. Таким параметрам соответствуют, например, консалтинговые компании, или другие небольшие по численности компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников.

Таким образом, методологическую основу оценки труда составляет механизм оценки труда, Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей и служащих (ОКПДТР). Кроме того неотъемлемой частью оценки труда является проведение аттестации работников, которая позволяет оценить квалификацию и профессиональную компетентность работников.

Важной составляющей оценки труда является грейдинг, позволяющий оценить труд разных категорий персонала, вознаграждая работником за их профессионализм и трудовую компетенцию.

**Глава 2. Методика расчета нормативов затрат труда на производство растениеводческой продукции**

**2.1 Расчет прямых затрат труда на выполнение сельскохозяйственных работ**

Планово – нормативный расчет фонда заработной платы осуществляется на основе трудовых нормативов.

Прямые затраты труда на выполнение сельскохозяйственных работ - обоснованные затраты труда непосредственных исполнителей на выполнение каждого вида работ в отдельности.

Все нормативы затрат труда рассчитываются в часах. По каждому виду работ с учетом конкретного его объема можно рассчитать:

* Нормативные прямые затраты труда (Н/в затрат труда), необходимые для выполнения всего объема работ, которые определяются по формуле:

Н/в затрат труда = (Объем работ : Н выр.) ∙ К раб. ∙ Т см,

где: К раб. – количество работников, необходимых для выполнения нормы выработки; Т см – продолжительность рабочей смены для этой категории работников, час.

* Норматив прямых затрат труда на выполнение единицы работ по видам:

Н/в труда // единицу работ = Н/в затрат труда (общие) : Объем работ.

На основе индивидуальных нормативов затрат труда на единицу работ определяется плановая потребность в затратах труда на выполнение любого объема работ по формуле:

Затраты труда /план. = Н/в труда // единицу работ ∙ Объем работ /план.

Методика расчета нормативов затрат труда на единицу работ изложена в таблице 4.

Таблица 4

Методика расчета нормативов затрат труда на единицу работ

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Вид работы |
| Боронование зяби ДТ-75 С-11 |
| 1. Объем работы, га | 650 |
| 2. Норма выработки, га | 18 |
| 3. Количество нормо-смен в объеме работ(стр. 1: стр. 2) | 36,11 |
| 4. Количество работников, необходимых для выполнения нормы выработки – всего | 1 |
| в.т.ч. по категориям или специальностям | 1 механизатор |
| 5. Продолжительность рабочей смены, час. | 8 |
| 6. Затраты труда на весь объем работ – всего, час. (стр. 3 · стр. 4 · стр. 5) | 288,88 |
| в т.ч. по категориям или специальностям | 288,88 – механизированных работ |
| 7. Норматив затрат труда на единицу работ – 1га, час. (стр. 6 : стр. 1) | 0,44 |

Норматив затрат труда на единицу работ можно также рассчитать и на основе нормы выработки:

Н/в труда // единицу работ = Т см : Н выр = 8 час : 18 га = 0,44 час./1 га.

**2.2 Методика расчета прямых затрат труда на производство растениеводческой продукции**

На производство растениеводческой продукции можно рассчитать прямые нормативные затраты труда:

* на единицу работ по видам;
* на выполнение объема работ по категориям работников;
* в разрезе технологических периодов – всего, в том числе на 1 га и на единицу продукции, например, на уборке;
* на всю плановую площадь, в том числе в расчете на 1 га и на единицу конечной продукции.

Расчет обоснованных нормативов затрат труда осуществляется в нормативно-технологической карте по производству конкретного вида растениеводческой продукции. Рассмотрим методику расчета нормативов затрат труда на производство растениеводческой продукции – на примере сахарной свеклы.

Для осуществления этих расчетов необходима следующая информация:

* площадь возделывания конкретной сельскохозяйственной культуры и ее нормативная урожайность;
* технология возделывания, включающая - наименование работ в строгой последовательности с их выполнением, объем работ и единицы измерения, состав механизированных агрегатов и транспортных средств, количество работников, необходимых для выполнения нормы выработки - механизаторов, водителей автотранспорта, рабочих на ручных работах и других специальностей.

На основе этой информации расчеты проводятся в следующей последовательности:

* По каждому виду работ - устанавливается норма выработки, определяется количество нормо-смен в объеме работ, нормативные затраты труда на весь объем работы, в том числе на единицу работ.

Для определения числа нормо-смен объем работ нужно разделить на норму выработки. Затем считают общее количество нормо-смен по строке «Всего».

Разделив общее число нормо-смен на 100 га, определяем число нормо-смен, необходимых для возделывания 1 га сахарной свеклы (норматив).

Методика расчета числа нормо-смен представлена в таблице 5.

Таблица 5

Расчет числа нормо-смен для возделывания и уборки 100 га сахарной свеклы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид работ | Объем работ | Состав выполнения | Число работников, необходимых для выполнения нормы в срок | | Норма выработки | Число нормосмен в объеме работ (гр.2: гр.6) |
| механизаторов/водителей | на ручных работах |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Дискование стерни | 100 га | Т-150 +БДТ-7 | 1 | - | 23 га | 4,3 |
| Вспашка старопахотных земель на глубину 27-30 см с одновременным боронованием | 100 га | Т-150 К + ПЛН -5-35 | 1 | - | 10,1 га | 9,9 |
| Погрузка и смешивание минеральных удобрений | 84 т | МТЗ-82+ КУН-10-3 | 1 | 1 | 90 т | 0,9 |
| Аналогичные расчеты осуществляются по каждому виду работ в отдельности | | | | | | |
| Итого затрат труда на уборке | - | - | - | - | - | 193,6 |
| Всего | - | - | - | - | - | 342 |
| Затраты на 1 га | - | - | - | - | - | 3,42 |

В таблице 6 представлена методика расчета прямых затрат труда на производство сахарной свеклы:

- на выполнение объема работ по категориям работников;

- на единицу работ;

- на уборке 100 га сахарной свеклы, всего, в том числе на 1 га и 1т;

- на возделывании 1 га сахарной свеклы;

- на производство 1 т сахарной свеклы.

Таблица 6

Расчет прямых затрат труда на производство сахарной свеклы, чел/ч.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид работ | Прямые затраты труда, чел.час. | | | |
| механизаторов/водителей | рабочих на ручных работах | всего | на единицу работ |
| Дискование стерни | 34,3 | - | 34,4 | 0,34 |
| Вспашка старопахотных земель на глубину 27-30см с одновременным боронованием | 79,2 | - | 79,2 | 0,79 |
| Погрузка и смешивание минеральных удобрений | 7,2 | 7,2 | 14,4 | 0,17 |
| Итого затрат труда по уборке | 634,4 (механизаторов), 914,4 (водителей) | - | 1548,8 | - |
| В том числе: |  |  |  |  |
| на 1 га | 6,3/9,1 | - | 15,5 | - |
| на 1 т | 0,16/0,23 | - | 0,39 | - |
| Всего затрат труда | 1296,6/914,4 | 532,8 | 2743,2 | - |
| В том числе: |  |  |  |  |
| на 1 га | 13/9,1 | 5,3 |  | - |
| на 1 т | 0,32/0,23 | 0,13 | 0,68 | - |

Суммируя прямые затраты труда на выполнение всех технологических операцийв разрезе технологических периодов по возделыванию 100 га сахарной свеклы можно определить общие прямые затраты труда на возделывание всей площади, в том числе на 1 га (делением общих затрат труда на площадь) и 1 т сахарной свеклы (делением общих затрат труда на общий нормативный выход продукции с этой площади).

**2.3 Разработка системы нормативов прямых затрат труда на производство растениеводческой продукции**

Нормативы трудоемкости (прямых затраты труда), также как и нормативы оплаты труда по степени детализации могут быть классифицированы на три группы:

* единичные – нормативы затрат труда и оплаты труда, установленные на единицу выполненных конкретных видов работ.
* комплексные – это нормативные затраты труда и оплаты на выполнение единицы комплекса технологически взаимосвязанных работ (например, уборка).
* укрупненные – это нормативы затрат труда и оплаты на весь технологический цикл производства сельскохозяйственной продукции в расчете на 1 га площади или 1 голову животных и на единицу произведенной сельскохозяйственной продукции.

На основе нормативных показателей затрат труда на производство сахарной свеклы, рассчитанных в таблице можно установить систему нормативов прямых затрат труда и изложить их в таблице.

Таблица 7

Система нормативов трудоемкости производства сахарной свеклы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Норматив прямых затрат труда,чел.-ч. | | |
| на 100 га | на 1 га | на 1 т |
| Прямые затраты труда на производство сахарной свеклы - всего | 2743 | 27,4 | 0,7 |
| В том числе: |  |  |  |
| механизаторов | 1296 | 13 | 0,32 |
| водителей | 914 | 9,1 | 0,23 |
| на ручных работах | 533 | 5,3 | 0,13 |
| Прямые затраты труда на уборке сахарной свеклы, всего | 1549 | 15,5 | 0,4 |
| В том числе: |  |  |  |
| механизаторов | 635 | 6,3 | 0,16 |
| водителей | 914 | 9,1 | 0,23 |
| на ручных работах | - | - | - |

Для наглядности систему нормативов прямых затрат труда лучше изложить в табличной форме (табл.7). Эти нормативы используются для осуществления всевозможных планово – экономических расчетов по труду. Основное преимущество разработанных нормативов именно по этой методике состоит в достижении высокой степени их обоснованности, поскольку при расчете учитываются конкретные организационно-технические и технологические условия производства, складывающихся в той или иной сельскохозяйственной организации.

**Пример.** Рассчитаем трудоемкость уборки 300 га сахарной свеклы при урожайности 47 т\га. Для этого определяем общие нормативные прямые затраты труда:

Затраты труда = Н\в затрат труда // 1га ∙ Площадь, га = 15,5 чел.-час\

1га (табл. 6) · 300 га = 4650 чел.-час. или 581,3 нормо – смен.

Прямые затраты труда водителей на перевозке сахарной свеклы автомобильным транспортом на сахарный завод, например, на расстоянии 30 км составят:

Затраты труда водителей = 0,23 чел.-час\1т · (40 т\ 1га 300 га) = 2760

чел.-час. или 345 нормо – смен.

Прямые затраты труда механизаторов составят = 6,3 чел.-час\1га 300 га

= 1890 чел.-час или 236,3 нормо – смен.

Таким образом, методика расчета нормативов затрат труда на производство растениеводческой продукции позволяет в полной мере оценить труд работников на производстве растениеводческой продукции. Для чего определяется нормативы прямых затрат труда на производство отдельных видов продукции, рассчитывается число нормо-смен, необходимых для возделывания той или иной культуры, классифицируются нормативы трудоемкости производства сельскохозяйственных культур для улучшения системы оценки труда в сельском хозяйстве.

труд аттестация норматив оценка

###### Глава 3. Система затрат труда на производство растениеводческой продукции

# 3.1 Нормативы затрат труда на производство растениеводческой продукции

Нормирование труда – установление обоснованных затрат труда на выполнение определенного объема работ или на производство определенного количества продукции при рациональной организации трудового процесса и оптимально интенсивного труда в конкретных производственных условиях.

Норма труда определяет величину и структуру затрат рабочего времени, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты времени в целях установления их рациональности.

Для расчета системы нормативов прямых затрат труда на возделывание сельскохозяйственных культур:

1. Установим нормы выработки на технологические работы по возделыванию данных культур.

В таблице 8 изложена интенсивная технология возделывания сельскохозяйственной культуры на площади 100 га при урожайности 50 ц с 1 га. В строгой последовательности указаны все виды выполняемых технологических операций. По каждому виду работ в отдельности определены:

* объем работ в соответствующих единицах измерения (гр.2);
* способ выполнения работ (гр.3), если работа выполняется механизированным способом, указывается состав агрегата, на автотранспортных работах – вид транспортного средства;
* количество человек, необходимых для выполнения нормы выработки (гр.4) – трактористов-машинистов, работников на ручных работах, водителей автотранспорта.

На основе исходной информации и типовых сборников по труду по каждому виду работ необходимо установить норму выработки (гр.5). Необходимые, при этом, дополнительные нормообразующие факторы устанавливаются произвольно.

На автотранспортные работы нормы выработки установить расчетно-аналитическим способом.

Дополнительная нормативная информация.

Конструктивная грузоподъемность (самосвалов): ГАЗ-53 Б - 3,5 т; ЗИЛ-ММЗ-554 – 5,5 т; КамАЗ-55102 – 7 т.

Нормы времени простоя автомобиля в пунктах погрузки: при грузоподъемности автомобиля от 2,5 т до 4 т – 6 мин; от 4 т до 7 т – 7 мин (при механизированной погрузки).

Таблица 8

Нормы выработки на технологические работы по возделыванию сельскохозяйственных культур

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование и объем работ | Способ выполнения работ, состав агрегата | Количество человек для выполнения нормы выработки,трактористов-машинистов \ на ручных работах | Норма выработки |
| 1 | Боронование зяби, 100 га | ДТ-75 С-11 | 1/ | 38 га |
| 2 | Культивация, 100 га | К-701 КРГ-8 | 1/ | 28,4 га |
| 3 | Культивация, 100 га | Т-150 КПШ-8 | 1/ | 32 га |
| 4 | Погрузка семян,25 т | ПС-10 | 1/1 | 27,3 га |
| 5 | Подвоз семян,25 т | ЗИЛ | 1/ | 52,5 т |
| 6 | Погрузка минеральных удобрений, 10 т | ЮМЗ КУН | 1/3 | 17,3 т |
| 7 | Подвоз минеральных удобрений,10 т | КамАЗ | 1/ | 64,6 т |
| 8 | Посев,100 га | МТЗ-82 СЗУ-3,6 | 3/3 | 15 га |
| 9 | Прикатывание посева, 100 га | МТЗ-82 ККН-2,8 | 1/ | 48 га |
| 10 | Скашивание в валки, 100 га | Е-308 | 2/ | 10,6 га |
| 11 | Подбор валков, 100 га | Е-280 | 6/ | 11 га |
| 12 | Отвоз массы, 1050 т | ЗИЛ, ГАЗ | 1/ | 35,8 т |
| 13 | Разравнивание массы, 1050 т | Т-130 | 1/ | 62,4 т |
| 14 | Трамбовка,1050 т | Т-130 | 1/ | 62,4 т |
| 15 | Погрузка соломы и зел.массы,3 т | ПЭА-10 | 1/ | 77.8 т |
| 16 | Подвоз соломы и зел.массы, 3 т | МТЗ-80 | 1/ | 35,1 т |
| 17 | Укрытие ямы | вручную | /10 | - |

Нормы времени простоя автомобилей самосвалов в пунктах разгрузки установлены в зависимости от грузоподъемности:

до 7 т – 4 мин; от 7 до 10 т - 6 мин.

Нормы времени простоя автомобилей - самосвалов при механизированной погрузке зерна бункером комбайна, зернопогрузчиком и разгрузке их самосвалом установлены на 1 т груза в зависимости от грузоподъемности:

от 3 т до 4 т – 1,6 мин;

от 5 т до 6 т – 1,36 мин;

от 6 т до 7 т – 1,21 мин.

Расчетные нормы пробега автомобиля:

группа дорог 1 с усовершенствованным покрытием – 49 км\час;

группа дорог 2 с твердым покрытием – 37 км\час;

группа дорог 3 естественные грунтовые – 28 км\час.

Норма времени на взвешивание груза на автомобильных весах установлена 4 мин. Нормативы времени установлены на: Тпз = 18 мин за смену; Тотд=20 мин; Тлн=10 мин; медицинский осмотр-5 мин.

Тсм – (Тпз + Тобс + Тотд)

Н выр = ---------------------------------------- х Груз. факт.

Т рейса

2 L

Т рейса = t\п + t\р + ( ------- х 60) + t\пто.

Vср.

Установим норму выработки на подвоз семян ЗИЛ:

Т рейса = 5,6 + 5,6 + (2\*5/37\*60)+2=35,4 (мин)

Н выр =(420-18-20-10)/35,4\*5=52,5 т

Установим норму выработки на погрузку минеральных удобрений ЮМЗ КУН:

Т рейса=5,6+5,6+(2\*5/37\*60)+5+4=42,4 (мин)

Нвыр=(420-18-20-10)/42,4\*2=17,3 т

Установим норму выработки на отвоз массы ЗИЛ:

Т рейса = 5,6 + 5,6 + (2\*5/37\*60)+2=35,4 (мин)

Н выр =(420-18-20-10)/35,4\*3,5=35,8 т

Установим норму выработки на разравнивание массы Т-130:

Т рейса = 6 + 4 + (2\*5/37\*60)+5+4=41,2 (мин)

Н выр =(420-18-20-10-5)/41,2\*7=62,4 т

Установим норму выработки на погрузку соломы и зеленой массы ПЭА-10:

Т рейса = 5,6 + 5,6 + (2\*5/28\*60)+7+5=47,2 (мин)

Н выр =(420-18-20-10-5)/41,2\*10=77,8 т

Установим норму выработки на подвоз соломы и зеленой массы:

Т рейса = 5,6 + 5,6 + (2\*5/37\*60)+5+4=42,4 (мин)

Н выр =(420-18-20-10)/42,4\*4=35,1 т

2. Установим прямые затраты труда на возделывание сельскохозяйственных культур.

По каждому виду работ определим количество нормо - смен в объеме работ (гр.3).

Для этого объем работ делится на установленную норму выработки

гр.3 = гр.2 : гр.5 (табл.8 ).

Прямые затраты труда по категориям работников на выполнение объема работ определяются умножением количества нормо -смен в объеме работ (гр.3) на нормативную продолжительность рабочей смены (Тсм = 7 час) и на количество человек, необходимых для выполнения нормы выработки (гр.4 в табл. 8). Расчет прямых затрат труда по категориям работников – трактористов-машинистов (гр.4), на ручных работах (гр.5), водителей (гр.6) осуществим по формуле:

гр. 4-6 = гр.3 х 7 час х гр.4 (табл. 8).

Определим общие прямые затраты труда по каждому виду работ на весь объем:

гр.7 = гр.4 + гр.5 + гр.6.

В графе 8 рассчитаем прямые затраты труда на единицу работ (технологическая трудоемкость единицы работ). гр.8 = гр.7 (общие прямые затраты труда на весь объем работ) : гр.2 (объем работ).

На весь технологический цикл производства в расчете на 100 га возделывания сельскохозяйственной культуры по строке путем суммирования по вертикали по всем видам работ (№1 - №16) определим:

- общее количество необходимых нормо-смен в объемах работ (гр.3);

- прямые затраты труда трактористов-машинистов на весь объем механизированных работ (гр.4);

- прямые затраты труда на весь объем ручных работ (гр.5);

- прямые затраты труда водителей на весь объем автотранспортных работ (гр.6);

- общие прямые затраты труда (гр.7).

Расчеты прямых затрат труда осуществим в таблице 9.

Таблица 9

Расчет прямых затрат труда на возделывание сельскохозяйственных культур

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование и объем работ | Коли-чество нормо-смен в объеме работ | Прямые затраты труда на весь объем работ, чел.-час. | | | | Прямые затраты труда на единицу работ, чел.-час |
| механизаторов | работников на ручных работах | водителей | Всего |
| 1 | Боронование зяби, 100 га | 2,6 | 1 | - | - | 1 | 0,01 |
| 2 | Культивация, 100 га | 3,5 | 1 | - | - | 1 | 0,01 |
| 3 | Культивация, 100 га | 3,1 | 1 |  | - | 1 | 0,01 |
| 4 | Погрузка семян,25 т | 0,9 | 1 | - |  | 1 | 0,04 |
| 5 | Подвоз семян,25 т | 0,48 | 1 | 1 | - | 2 | 0,08 |
| 6 | Погрузка минеральных удобрений, 10 т | 0,67 | 1 | 3 | - | 4 | 0,4 |
| 7 | Подвоз минеральных удобрений,10 т | 0,15 | 1 | - | - | 1 | 0,1 |
| 8 | Посев,100 га | 6,67 | 3 | 3 | - | 6 | 0,06 |
| 9 | Прикатывание посева, 100 га | 2,08 | 1 | - | - | 1 | 0,01 |
| 10 | Скашивание в валки, 100 га | 9,43 | 2 | - | - | 2 | 0,02 |
| 11 | Подбор валков, 100 га | 9,09 | 2 | - | - | 2 | 0,02 |
| 12 | Отвоз массы, 1050 т | 29,3 | 6 | - | - | 6 | 0,01 |
| 13 | Разравнивание массы, 1050 т | 16,8 | 1 | - | - | 1 | 0,001 |
| 14 | Трамбовка,1050 т | 16,8 | 1 | - | - | 1 | 0,00 |
| 15 | Погрузка соломы и зел.массы,3 т | 0,04 | 1 | - | - | 1 | 0,33 |
| 16 | Подвоз соломы и зел.массы, 3 т | 0,09 | 1 | - | - | 1 | 0,33 |
| 17 | Всего: | 101,7 | 25 | 7 | - | 32 | х |
| 18 | В том числе затраты труда на:  1 га | 1,02 | 0,25 | 0,07 | - | 0,32 | х |
| 19 | 1 ц основной продукции | 0,01 | 0,002 | 0,001 | - | 0,001 | х |

**3.2 Разработка системы нормативов прямых затрат труда**

Нормирование труда является одновременно:

* мерой оплаты труда;
* основой планирования производства;
* основой для определения нормативной численности работников, необходимых для выполнения установленных объемов производства.

Нормирование - важнейший элемент научной организации труда, позволяющий правильно решать вопросы разделения и кооперации труда, расстановки рабочей силы, организации и обслуживания рабочих мест.

Научно обоснованные нормы способствуют дифференциации оплаты труда, позволяют планировать сельскохозяйственное производство. Наряду с определением норматива существует понятие система нормативов.

Нормы и нормативы затрат труда по степени детализации классифицируются на три вида:

1. Единичные – это нормы труда, установленные на каждый вид работы в отдельности: норма выработки (гр.5 в табл.1) и обратный ее показатель норма времени (гр.8 в табл.2).
2. Комплексные – это нормы затрат труда на выполнение единицы комплекса технологически взаимосвязанных работ. Например, нормативы затрат труда на уборке озимой пшеницы в расчете на 1 га убираемой площади и 1 ц зерна. Расчеты комплексных нормативов осуществим в таблице 10.

3. Укрупненные – это нормативы прямых затрат труда на весь технологический цикл производства продукции на 1 га возделываемой площади и 1 ц (1т) полученной продукции.

Разработку системы нормативов рассмотрим на конкретном примере.

Таблица 10

Расчет нормативов прямых затрат труда на уборке сельскохозяйственных культур

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование и объем работ (Уборка) | Количество нормо-смен в объеме работ | Прямые затраты труда на весь объем работ, чел.час. | | | | Прямые затраты труда на единицу работ, чел.час |
| механизаторов | работников на ручных работах | водителей | всего |
| 1 | Скашивание в валки, 100 га | 9,43 | 2 | - | - | 2 | 0,02 |
| 2 | Подбор валков, 100 га | 9,09 | 2 | - | - | 2 | 0,02 |
| 3 | Отвоз массы, 1050 т | 29,3 | 6 | - | - | 6 | 0,01 |
| 4 | Разравнивание массы, 1050 т | 16,8 | 1 | - | - | 1 | 0,001 |
| 5 | Трамбовка,1050 т | 16,8 | 1 | - | - | 1 | 0 |
| 6 | Погрузка соломы и зел.массы, 3 т | 0,04 | 1 | - | - | 1 | 0,33 |
| 7 | Подвоз соломы и зел.массы, 3 т | 0,09 | 1 | - | - | 1 | 0,33 |
| 8 | Всего: | 81,55 | 14 | - | - | 14 | 0,71 |
| 9 | В том числе затраты труда на: 1 га | 0,82 | 0,14 | - | - | 0,14 | 0,01 |
| 10 | на 1 ц | 0,01 | 0,001 | - | - | 0,001 | 0,0001 |

**3.1 Установление размеров окладов, ставок заработной платы по профессионально-квалификационным группам и квалификационным уровням**

В настоящее время организации АПК при построении своего механизма оценки трудового потенциала могут использовать три подхода:

1. Формирование системы профессионально-квалификационных групп (ПКГ) и соответствующих им квалификационных уровней.
2. Использование любого варианта построения тарифной системы.
3. Любые бестарифные варианты.

Любой из этих подходов, будучи адаптированным к условиям конкретной организации, может быть приемлем для практического применения.

Отнесение работников к соответствующему квалификационному уровню, а также тарификация работ и присвоением тарифного разряда работника в соответствии со ст.103 ТК РФ производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника должностей, специалистов и служащих.

**Тарифный разряд** - величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

**Квалификационный разряд** - величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

**Профессиональные квалификационные группы и квалификационные уровни.** Для регулирования уровня основной оплаты труда и соответственно установления должностных окладов в соответствии с отраслевыми особенностями разрабатываются профессиональные квалификационные группы и критерии отнесения профессий рабочих и должностей служащих к профессиональным квалификационным группам (табл.11).

Для этого в первую очередь необходимо определить перечень основного персонала по видам экономической деятельности.

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

Таблица 11

Структура и состав профессиональных квалификационных групп общеотраслевых должностей руководителей, специалистов и служащих.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Профессионально-квалификационные группы (ПКГ) | Квалификационные уровни | Должности, отнесенные к  квалификационным уровням |
| ПКГ «Общеотраслевые должности  служащих первого уровня» | 1 квалификационный уровень | Агент, делопроизводитель, кассир, секретарь-машинистка, учетчик, экспедитор. |
| 2 квалификационный уровень | Должности служащих первого квалификационного уровня, по которым может устанавливаться производное должностное наименование «старший». |
| ПКГ  «Общеотраслевые должности  служащих второго уровня» | 1 квалификационный уровень | Агент коммерческий, диспетчер, оператор диспетчерской службы, инспектор по кадрам, секретарь руководителя, техник, товаровед. |
| 2 квалификационный уровень | Заведующий канцелярией,  Заведующий складом.  Должности служащих первого  квалификационного уровня, по которым  устанавливается производное  должностное наименование «старший». Должности служащих первого квалификационного уровня, по которым устанавливается 2-ая внутридолжностная категория. |
|  | 3 квалификационный уровень | Заведующий производством, производитель работ (прораб), включая старшего, управляющий отделением (фермой, сельскохозяйственным участком)  Должности служащих первого квалификационного уровня, по которым может устанавливаться 1 -ая внутридолжностная категория. |
|  | 4 квалификационный уровень | Мастер участка (включая старшего), механик, начальник автоколонны. Должности служащих первого квалификационного уровня, по которым может устанавливаться производное должностное наименование «ведущий». |
|  | 5 квалификационный уровень | Начальник гаража, начальник (заведующий) мастерской, начальник ремонтного цеха, начальник цеха (участка). |
| ПКГ  «Общеотраслевые должности служащих третьего уровня» | 1 квалификационный уровень | Аудитор, бухгалтер, инженер, менеджер, менеджер по персоналу, специалист по защите информации, психолог, экономист, юрисконсульт, эксперт. |
|  | 2 квалификационный уровень | Должности служащих первого квалификационного уровня, по которым может устанавливаться 2-ая внутридолжностная категория. |
|  | 3 квалификационный уровень | Должности служащих первого квалификационного уровня, по которым может устанавливаться  1 -ая внутридолжностная категория. |
|  | 4 квалификационный уровень | Должности служащих первого квалификационного уровня, по которым может устанавливаться производное должностное наименование «ведущий». |
|  | 5 квалификационный уровень | Главные специалисты: в отделах, отделениях, лабораториях, мастерских, заместитель главного бухгалтера. |
| ПКГ  «Общеотраслевые должности служащих четвертого уровня | 1 квалификационный уровень | управления производством, начальник отдела кадров, начальник отдела маркетинга, начальник планово-экономического отдела. |
|  | 2 квалификационный уровень | Главный (диспетчер, конструктор, механик, технолог, энергетик, специалист по защите информации). |
|  | 3 квалификационный уровень | Директор (начальник, заведующий) структурного подразделения. |

Таблица 12

Структура и состав профессиональных квалификационных групп общеотраслевых профессий рабочих.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Профессионально-квалификационные группы (ПКГ) | Квалификационные уровни | Профессии рабочих, отнесенные к квалификационным уровням |
| ПКГ «Общеотраслевые профессии рабочих первого уровня» | 1 квалификационный  уровень | Наименования профессий рабочих, по которым предусмотрено присвоение 1, 2 и 3 квалификационных разрядов в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником |
|  |  | народного хозяйства. Водитель транспортно-уборочной машины, дворник, зоолаборант, кладовщик, конюх, кочегар, машинист подъемной машины, приемщик сельскохозяйственных продуктов и сырья, рабочий плодоовощного хранилища, рабочий по уходу за рабочими, уборщик производственных помещений. |
|  | 2 квалификационный уровень | работ и профессий рабочих, выпуск 1, раздел «Профессии рабочих, обща для всех отраслей  Профессии рабочих, отнесенные к первому квалификационному уровню, при выполнение работ по профессии с производным наименованием «старший» (старший по смене) |
| ПКГ «Общеотраслевые профессии рабочих второго уровня» | 1 квалификационный уровень | Наименование профессий рабочих, по которым предусмотрено присвоение 4 и 5 квалификационных разрядов в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, выпуск 1, раздел «Профессии рабочих, общие для всех отраслей народного хозяйства». Водитель автомобиля, механик, контролер. |
|  | 2 квалификационный уровень | Наименование профессий рабочих, по которым предусмотрено присвоение 6 и 7 квалификационных разрядов в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, выпуск 1, раздел «Профессии рабочих, общие для всех отраслей народного хозяйства» |
|  | 3 квалификационный уровень | Наименование профессий рабочих, по которым предусмотрено присвоение 8 квалификационного разряда в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, выпуск 1, раздел «Профессии рабочих, общие для всех отраслей народного хозяйства» |
|  | 4 квалификационный уровень | Наименование профессий рабочих, предусмотренных 1-3 квалификационными уровнями настоящей профессиональной квалификационной группы, выполняющих важные (особо важные) и ответственные (особо ответственные) работы. |

В каждой организации в зависимости от вида ее экономической деятельности, состава основного персонала и разработанных критериев необходимо отнести все профессий рабочих и установленные должности к соответствующим профессиональным квалификационным группам и квалификационным уровням. Для установления уровня основной оплаты труда, каждый работник в процессе своеобразной процедуры аттестации, в зависимости от занимаемой должности будет отнесен к соответствующей ПКГ и ее квалификационному уровню.

Таблица 13

Размеры должностных окладов и ставок с учетом повышающих коэффициентов для руководителей и служащих.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПКГ | Квалификационный уровень | Мин. размер оклада, руб. | Повышающий коэффициент | Должност-  ной оклад,  руб. | Дневная  ставка,  руб. | Часовая  ставка,  руб. |
| 1 уровень | 1 кв. ур. | 4330 | 1,00 | 4330 | 206,2 | 25,78 |
| 2 кв. ур. |  | 1,10 | 4763 | 226,8 | 28,35 |
| 2 уровень | 1 кв. ур. | 4980 | 1,00 | 4980 | 237,1 | 29,64 |
| 2 кв. ур. |  | 1,15 | 5727 | 272,7 | 34,09 |
| 3 кв. ур. |  | 1,20 | 5976 | 284,6 | 35,58 |
| 4 кв. ур. |  | 1,25 | 6225 | 296,4 | 37,05 |
| 5 кв. ур. |  | 1,30 | 6474 | 308,3 | 38,54 |
| 3 уровень | 1 кв. ур. | 7130 | 1,00 | 7130 | 339,5 | 42,44 |
| 2 кв. ур. |  | 1,20 | 8556 | 407,4 | 50,93 |
| 3 кв. ур. |  | 1,30 | 9269 | 441,4 | 55,17 |
| 4 кв. ур. |  | 1,40 | 9982 | 475,3 | 59,42 |
| 5 кв. ур. |  | 1,50 | 10695 | 509,3 | 63,66 |
| 4 уровень | 1 кв. ур. | 13030 | 1,00 | 13030 | 620,5 | 77,56 |
| 2 кв. ур. |  | 1,30 | 16939 | 806,6 | 100,83 |
| 3 кв. ур. |  | 1,50 | 19545 | 930,7 | 116,3 |

Таблица 14

Порядок установления окладов и ставок заработной платы для рабочих.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПКГ | Квалифи-кационный  уровень | Мин. размер оклада, руб. | Повыша-  ющий  коэффи-циент | Должност-  ной оклад,  руб. | Дневная  ставка,  руб. | Часовая  ставка,  руб. |
| 1 уровень | 1 кв. ур. | 4330 | 1,00 | 4330 | 206,2 | 25,78 |
| 2 кв. ур. |  | 1,15 | 4979,5 | 237,1 | 29,64 |
| 2 уровень | 1 кв. ур. | 5630 | 1,00 | 5630 | 268,1 | 33,51 |
| 2 кв. ур. |  | 1,15 | 6474,5 | 308,3 | 38,54 |
| 3 кв. ур. |  | 1,25 | 7037,5 | 335,1 | 41,89 |
| 4 кв. ур. |  | 1,40 | 7882 | 375,3 | 46,92 |

1. Должностной оклад, руб. = Минимальный размер оклада,

руб.\*Повышающий коэффициент

1. Дневная ставка, руб. = Должностной оклад, руб. / 21 рабочий день
2. Часовая ставка, руб. = Дневная ставка, руб. / 8 часов.

Пример. Рассчитаем показатели 1 уровня ПКГ, 2 квалификационного уровня для рабочих:

* 1. Должностной оклад = 4330\* 1,15 = 4979,5 руб.
  2. Дневная ставка = 4979,5 / 21 = 237,1 руб.
  3. Часовая ставка = 237,1 / 8 = 29,64 руб.

**3.4 Оплата труда на заготовке кормов**

При оплате труда на заготовке кормов, как и на других работах, можно использовать любые варианты и любые системы. Это определяется многими факторами.

По одному из вариантов систему оплаты труда на заготовке кормов можно изложить по следующей схеме:

1. Разработка тарифного фонда оплаты труда в расчете на любую площадь.

2. Уточнение видов используемых ДСВ: размер, условия применения и их планирование.

3. Расчет прогрессивно-возрастающих нормативов оплаты труда за 1т заготовленных кормов в зависимости от их классности.

4. Разработка условий премирования.

5. Расчет фактического фонда заработной платы за продукцию – объем заготовленных кормов.

6. Определение общей суммы причитающейся премии.

7. Распределение фонда заработной платы за объем заготовленных кормов и премии между работниками, используя разнообразные варианты.

Рассмотрим данное направление на конкретных примерах.

**Пример 1.** После уточнения технологии заготовки прессованного сена (гр.1), состава механизированных агрегатов (гр.2) и объемов работ (гр.3) устанавливаются нормы выработки (гр.4). Количество нормо-смен рассчитываются по каждому виду работ в отдельности:

Количество нормо-смен (гр.5) = Объем работ (гр.3) : Н выр (гр.4).

Определяем дневные тарифные ставки (гр.7) соответствующие каждому ПКГ. По каждому виду работ рассчитаем тарифный фонд заработной платы:

Т ф з\п (гр.8) = Дневная т\с (гр.7) х Кол-во нормо - смен (гр.5).

Суммируя тарифный фонд заработной платы по каждому виду работ, определяем общий тарифный фонд заработной платы на заготовке прессованного сена с площади 100 га

Таблица 15

Расчет тарифного фонда заработной платы на заготовке прессованного сена. Площадь – 100 га. Урожайность 3 т\1га. Плановый валовой сбор – 300 т.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды работ | Состав агрегата | | Объем работ | Норма выработки | | Количество нормо-смен |
| 1 | 2 | | 3 | 4 | | 5 |
| Кошение трав | МТЗ-80 + КРН-2,1 | | 100 га | 9,6 га | | 10,4 |
| Кошение 3-х кратное | МТЗ-80 + ГВР-6 | | 300 т | 22 т | | 13,6 |
| Сгребание | МТЗ-80 + ГВР-6 | | 100 га | 19,5 га | | 5,1 |
| Подбор валков с прессованием в тюки и подачей их в транспорт | МТЗ-80 +  ППЛ-Ф-1,6 | | 300 т | 10 т | | 30 |
| Укладка тюков на транспорте | Вручную | | 300 т | 6 | | 50 |
| Транспортировка тюков на 5 км | МТЗ-80 + ПТС -4 | | 300 т | 19,9 т | | 15,1 |
| Укладка тюков на скирде | Вручную | | 300 т | 13 т | | 23,1 |
| Досушка тюков активным вентилированием | УВС-16 | | 300 т | 50 т | | 6 |
| Подача тюков на скирду | МТЗ-80 + СШР-0,5 | | 300 т | 40 т | | 7,5 |
| Итого | х | | х | х | | 160,8 |
|  | 6 | 7 | | 8 | 9 | |
| Кошение трав | 2/2 | 308,3 | | 3206,32 | 7,03 | |
| Кошение 3-х кратное | 2/2 | 308,3 | | 4192,88 | 9,2 | |
| Сгребание | 2/2 | 308,3 | | 1572,33 | 3,45 | |
| Подбор валков с прессованием в тюки и подачей их в транспорт | 2/2 | 308,3 | | 9249 | 20,29 | |
| Укладка тюков на транспорте | 1/2 | 237,1 | | 11855 | 26,0 | |
| Транспортировка тюков на 5 км | 2/2 | 308,3 | | 4655,33 | 10,21 | |
| Укладка тюков на скирде | 2/2 | 308,3 | | 7121,73 | 15,62 | |
| Досушка тюков активным вентилированием | 1/2 | 237,1 | | 1422,6 | 3,12 | |
| Подача тюков на скирду | 2/2 | 308,3 | | 2312,25 | 5,07 | |
| Итого | х | х | | 45587,44 | 100,0 | |

Из данной таблицы видно, что тарифный фонд заработной платы всех видов работ составил 45587,44 руб. Тарифный фонд заработной платы такого вида работ, как укладка тюков на транспорте составил 11855 руб., а удельный вес- 26,0 %,что является наибольшим в структуре данного тарифного фонда.

С целью стимулирования высокого уровня производительности труда (выполнения сменных норм выработки), соблюдения агротехнологических сроков выполнения работ и заготовки высококачественных кормов разрабатываются несколько уровней нормативов оплаты труда за единицу конечной продукции – 1т заготовленного прессованного сена 1, 2 и 3 класса (табл.16), т.е. в данном варианте разрабатываются прогрессивно - возрастающие нормативы оплаты труда.

Один из вариантов расчета прогрессивно – возрастающих нормативов оплаты труда за 1 т заготовленного сена представлен в таблице.

Таблица 16

Расчет нормативов оплаты труда за 1 т прессованного сена

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Классность сена | | |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Объем работ – сена, | 300 | 300 | 300 |
| 2. Тарифный фонд заработной платы, руб. | 45587,44 | 45587,44 | 45587,44 |
| 3. Повышенная оплата труда на заготовке сена:  3.1. в % к тарифному фонду заработной платы  3.2. руб. | 100  45587,44 | 100  45587,44 | 60  27352,46 |
| 4. Итого фонд заработной платы  (Т ф з\п + Пов. уборке), руб. | 91174,88 | 91174,88 | 72939,9 |
| 5. Норматив оплаты труда за 1 т сена  (Т ф з\п + Пов. уборке), руб. | 303,9 | 303,9 | 243,13 |
| 6. Дополнительная оплата за качество заготовленного сена:  6.1. в % к тарифному фонду заработной платы  6.2. руб. | 100  45587,44 | 80  36469,95 | 20  9117,49 |
| 7. Общий фонд заработной платы  (Т ф з\п + Пов. уборке + Д кач.), руб. | 136762,32 | 127644,83 | 82057,39 |
| 8. Общий (аккордный – договорной) норматив оплаты труда за 1 т заготовленного сена, руб. | 455,87 | 425,48 | 273,52 |

Анализируя данные видим, что исходная база для расчета нормативов оплаты труда за 1 т сена 1, 2 и 3 класса одинаковая – плановый тарифный фонд заработной платы для заготовки 300 т прессованного сена – 45587,44 руб. Общий фонд заработной платы для 1 класса сена составил 136762,32 руб., для 2 класса сена- 127644,83 руб. и для 3 класса - 82057,39 руб.

На уборке предусмотрена повышенная оплата, которая устанавливается в процентах к тарифному фонду заработной платы:

Повышенная оплата на уборке (стр.3) = В % к Т ф з\п (стр.2).

Ее размер дифференцируется в зависимости от класса сена. Например, в данной организации для сена 1 и 2 класса повышенная оплата установлена в размере 100%, а для 3-го класса - только 60%.

Норматив оплаты труда за 1 т, включающий только тарифный фонд оплаты и повышенную оплату на уборке (стр.5) рассчитывается:

Н\в оп. 1т = (Т ф з\п + Пов. уб.) : Плановый объем производства.

Дополнительная оплата за качество кормов строго дифференцируется в зависимости от класса корма (стр.6.1).

При заготовке планового объема кормов в зависимости от класса определяется общий плановый фонд заработной платы (стр.7), на основе которого и рассчитываются прогрессивно – возрастающие нормативы оплаты:

Н\в оплаты 1т = Ф з\п план (Т ф з\п + Повышенная на уборке +

Дополнительная оплата за качество) : План объем сена.

Например, при условии заготовки кормов 1-го класса фонд заработной платы коллектива будет формироваться по нормативу:

Н\в оплаты 1т = 136762,32 руб. : 300 т =455,87 руб.\1т.

**Пример 2.**Определяем фонд заработной платы, причитающийся коллективу, за фактический объем заготовленного прессованного сена.

Фактический фонд заработной платы рассчитывается по нормативам оплаты за 1 т заготовленных кормов соответствующего класса: Ф з\п факт. = Н\в оплаты 1т х Фактический объем продукции.

Ф з\п факт. = (455,87 х 280) + (425,48 х 75) = 127643,6 + 31911 =

159554,6 руб.

Коллектив заготовил корма только 1 и 2 класса в установленные агротехнологические сроки, т.е. эти два условия премирования уже выполнены. Остается определить уровень выполнения коллективом планового объема заготовки кормов:

Уровень выполнения плана, % = [(280 т + 75 т): 300 т] х 100% = 118,3%.

В соответствии с ним коллективу причитается премия по условиям премирования в организации в размере 25% к начисленному фонду заработной плате за продукцию:

Премия = 25% от Ф з\п факт. = 25% от 159554,6 руб. = 39888,65 руб.

**Пример 3.**

Причитающийся коллективу по разработанным условиям фонд заработной платы за объем заготовленного сена и премию необходимо распределять между работниками первичного коллектива. Рассмотрим 4 возможных варианта.

**Вариант 1.** Фонд заработной платы и премия распределяются по видам работ пропорционально удельному весу тарифного фонда заработной платы по этим видам работ - в общем плановом тарифном фонде заработной плате. В зависимости от технологического разделения труда работников по видам работ и начисляется соответствующая заработная плата.

Таблица 17

Распределение фонда заработной платы за продукцию и премии

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды работ | Удельный вес к общему тарифному фонду, % | Начисленная работникам, руб. | | Заработная плата – всего, руб. |
| заработная плата за продукцию | премия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кошение трав | 7,03 | 11216,7 |  |  |
| Кошение 3-х кратное | 9,2 | 14679,0 |  |  |
| Сгребание | 3,45 | 5504,6 |  |  |
| Подбор валков с прессованием в тюки и подачей их в транспорт | 20,29 | 32373,6 |  |  |
| Укладка тюков на транспорте | 26,0 | 41484,2 |  |  |
| Транспортировка тюков на 5 км | 10,21 |  |  |  |
| Укладка тюков на скирде | 15,62 |  |  |  |
| Досушка тюков активным вентилированием | 3,12 |  |  |  |
| Подача тюков на скирду | 5,07 |  |  |  |
| Итого | 100,0 | 159554,6 | 39888,65 |  |

Из таблицы видно, что заработная плата за продукцию составила 152080 руб., заработная плата – всего составила 190101 руб.Самый большой удельный вес к общему тарифному фонду равен 27,3 %

Например, заработная плата тракториста-машиниста, участвующим в кошение трав МТЗ-80 + КРН-2,1 составит:

З\п = Удельный вес Т ф з\п к общему плановому Т ф з\п (гр.2) в % от Ф

з\п факт. за продукцию = 7,2% от 152080 руб. = 10950 руб. и т.д.

Премия распределяется между работниками по такому же принципу (гр.4), что и фонд заработной платы за продукции. Например, трактористу-машинисту на транспортировки тюков премия будет начисляться:

Премия = 10,5% от 38020 руб. = 3992 руб.

Аналогично распределяется и вся сумма премии по видам работ.[27.c.117]

Каждому работнику (по видам работ) определяется общая сумма начисленной заработной платы:

З\п (гр.5) = З\п продукцию (гр.3) + Премия (гр.4).

**Вариант 2.** Фонд заработной платы и премия распределяются по КТУ. Для того чтобы их установить, необходимо разработать их количественные параметры, интервалы и критерии оценки трудового вклада. Предположим, что по условиям для рабочих первичного коллектива установлена 5-ти бальная система оценки трудового вклада. По окончании трудового процесса – сдача объема заготовленного сена с учетом оцениваемого класса руководитель коллектива и сами члены коллектива самостоятельно оценивают трудовой вклад каждого работника (табл. гр.1) и устанавливает ему (гр.2) коэффициент трудового участия.

После того, как каждому работнику установлен индивидуальный КТУ – определяется их итоговая сумма.