

Оплата труда

промышленно-производственного персонала

Схемы оплаты труда персонала промышленно-производственного предприятия частично достались нам в наследство от советского прошлого. Однако в современной мировой практике управления заработной платой существуют схемы вознаграждения, с помощью которых можно сделать систему оплаты труда на отечественных предприятиях более эффективной.



Ариадна Денисова,
канд. экон. наук, начальник
департамента персонала
ООО «ЕвразХолдинг», тренер
«ИКТ», Москва



Категории персонала промышленно- производственных предприятий

Персонал промышленно-производственных предприятий принято делить на две большие группы: промышленно-производственный и непромышленный (рис.).

1. Промышленно-производственный персонал (ППП) – это сотрудники, непосредственно связанные с производственной деятельностью предприятия. К этой группе относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; научно-исследовательских, конструкторских, технологических организаций и лабораторий; заводоуправления со всеми отделами и службами, а также служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств своего предприятия.

2. Непромышленный персонал – это работники подразделений, не связанных с производственной деятельностью предприятия и относящиеся в основном к со-

циальной сфере (детские учреждения, общественное питание, медицинские учреждения, магазины, культурно-бытовые и т. д.). Как правило, они есть только на крупных предприятиях с развитой социальной инфраструктурой. В данной статье мы не будем рассматривать системы заработной платы для этой группы персонала.

По характеру выполняемых функций ППП подразделяется на рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих).

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги (например, плавильщик металлов, формовщик, оператор установки, слесарь и т. д.). Вторые связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях: ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.



К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, не связанный с основной деятельностью предприятия: дворники, курьеры, уборщики непромышленных помещений, водители.

Руководители осуществляют управление. Это директора, начальники, главные специалисты и их заместители. Условно их подразделяют на руководителей высшего (руководители организации в целом), среднего (руководители основных структурных подразделений) и низшего уровня (руководители непосредственных исполнителей).

Специалисты несут ответственность за инженерно-техническую, проектную и экономическую подготовку производства

(инженеры, механики, экономисты, юристы). Могут быть главными, ведущими, старшими или иметь категорию, характеризующую номером (например, бухгалтер первой категории). Старший специалист наряду с исполнением своих основных профессиональных обязанностей может руководить группой коллег – рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Это руководство не имеет административного характера и сводится преимущественно к координации и консультированию. Старший специалист может быть также единоличным ответственным исполнителем какой-то работы, не имеющим подчиненных. Ведущий специалист выполняет те же обязанности, что и стар-

ший, но дополнительно осуществляет методическое руководство, а главный – координирует работу ведущих и старших специалистов.

Технические исполнители (служащие) занимаются информационно-техническим обеспечением руководителей и специалистов, подготовкой и оформлением документации, хозяйственным обслуживанием и делопроизводством (машинистки, делопроизводители, секретари, агенты, архивариусы, статистики, табельщики и др.).

Схемы оплаты труда для каждой категории персонала различны. Рассмотрим дизайн системы оплаты труда для рабочих и группы специалистов, руководителей и служащих (далее – РСС).

Оплата труда рабочих

Базовая заработная плата рабочих имеет две формы: повременную и сдельную. Повременная заработная плата начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Сдельная заработная плата устанавливается на основе сдельных расценок – оплаты за единицу выработанной продукции.

В табл. 1 представлены условия, при которых целесообразно использовать ту или иную форму оплаты.

В обоих случаях на размер заработной платы рабочих влияет *тарифная ставка*: у рабочих-повременщиков – при установлении размера оплаты за отработанное время, у рабочих-сдельщиков – при расчете сдельных расценок. Величина тарифной ставки зависит от степени сложности выполняемой работы, условий и интенсивности труда.

Каждому рабочему на основе его квалификационной категории, определяемой по рекомендациям аттестационной комиссии, присваивается определенный *тарифно-квалификационный разряд*. Каждому разряду соответствует своя тарифная ставка. За точку отсчета принимается ставка первого разряда как соответствующая наиболее простому по содержанию труду, не требующему особой квалификации. Размер тарифной ставки первого разряда не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законодательством.

Таблица 1. Условия целесообразного использования сдельной и повременной форм оплаты труда

| Повременная форма | Сдельная форма |
|--|--|
| Количественный результат труда отсутствует и/или не может быть измерен | Количественный результат труда можно измерить |
| Количественный результат труда определяется ходом рабочего процесса (например, работа на конвейере с заданными параметрами) | Необходимо стимулировать увеличение объемов произведенной продукции |
| Качество труда важнее его количества | Рост выработки исключает ухудшение качества продукции, нарушение технологии производства и правил техники безопасности |
| Работа происходит в условиях повышенной опасности (трубопроводы, линии электропередачи и т. д.), исключительную важность приобретает соблюдение техники безопасности | Работа осуществляется в отсутствие условий повышенной опасности |
| Нагрузка неоднородна (например, водитель-курьер) и нерегулярна (например, механик) | Нагрузка однородна и регулярна |

Рассмотрим пример определения тарифной ставки первого разряда.



Пример

Средняя заработная плата рабочих машиностроительных предприятий по данным Управления статистики по области за ноябрь составила 20 тыс. руб. Средний тарифный разряд рабочих предприятия (которому условно соответствует тарифный коэффициент 1,48) равен 4,0¹. В таком случае средняя заработная плата рабочих организации, приведенная к средней заработной плате рабочих первого разряда, составит 13 тыс. 514 руб. (20 тыс. руб. : 1,48). При заданном оптимальном удельном весе тарифа в заработной плате 60% минимальная месячная заработная плата, соответствующая тарифной ставке первого

го разряда, будет равна 8 тыс. 108 руб. (13 тыс. 514 руб. × 0,6). Минимальный размер часовой тарифной ставки рассчитывается путем деления минимальной месячной ставки первого разряда на среднемесячный фонд рабочего времени за месяц (например, при сорокачасовой рабочей неделе среднемесячное количество рабочих часов составляет 167). В рассматриваемом примере получится: 8 тыс. 108 руб. : 167 ч. = 48,56 руб./ч.

Разработка тарифной сетки

Совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов представляет собой *тарифную сетку*.

Тарифный коэффициент показывает, во сколько раз ставка

¹ Данные цифры рассчитываются на предприятии, исходя из имеющихся тарифных разрядов рабочих и утвержденной тарифной сетки.

Таблица 2. Пример прогрессивного абсолютного и прогрессивного относительного роста тарифных коэффициентов

| Параметры тарифной сетки | Тарифные разряды | | | | | |
|---|------------------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Тарифные коэффициенты | 1,0 | 1,13 | 1,29 | 1,48 | 1,71 | 2,0 |
| Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов | – | 0,13 | 0,16 | 0,19 | 0,23 | 0,29 |
| Относительное возрастание тарифных коэффициентов, % | – | 13,0 | 14,1 | 14,7 | 15,6 | 16,9 |

Таблица 3. Пример прогрессивного абсолютного и постоянного относительного роста тарифных коэффициентов

| Параметры тарифной сетки | Тарифные разряды | | | | | |
|---|------------------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Тарифные коэффициенты | 1,0 | 1,15 | 1,32 | 1,52 | 1,74 | 2,0 |
| Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов | – | 0,15 | 0,17 | 0,20 | 0,22 | 0,26 |
| Относительное возрастание тарифных коэффициентов, % | – | 15,0 | 15,0 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |

Таблица 4. Пример постоянного абсолютного и регрессивного относительного роста тарифных коэффициентов

| Параметры тарифной сетки | Тарифные разряды | | | | | |
|---|------------------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Тарифные коэффициенты | 1,0 | 1,2 | 1,4 | 1,6 | 1,8 | 2,0 |
| Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов | – | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Относительное возрастание тарифных коэффициентов, % | – | 20,0 | 16,7 | 14,3 | 12,5 | 11,0 |

Таблица 5. Пример регрессивного абсолютного и регрессивного относительного роста тарифных коэффициентов

| Параметры тарифной сетки | Тарифные разряды | | | | | |
|---|------------------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Тарифные коэффициенты | 1,0 | 1,26 | 1,49 | 1,69 | 1,86 | 2,0 |
| Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов | – | 0,26 | 0,23 | 0,20 | 0,17 | 0,14 |
| Относительное возрастание тарифных коэффициентов, % | – | 26,0 | 18,0 | 13,0 | 10,0 | 8,0 |

любого из разрядов сетки больше ставки первого разряда, коэффициент которого всегда равен единице.

Соотношение между тарифными коэффициентами крайних разрядов сетки называется *диапазоном тарифной сетки* (на практике чаще всего встречаются шести- или восьмиразрядные тарифные сетки с диапазоном равным двум).

При разработке тарифной сетки могут использоваться четыре варианта увеличения (от разряда к разряду) межразрядных коэффициентов.

1. Прогрессивный абсолютный и прогрессивный относительный (в процентах) рост тарифных коэффициентов (табл. 2).
2. Прогрессивный абсолютный и постоянный относительный (в процентах) рост тарифных коэффициентов (табл. 3).
3. Постоянный абсолютный и регрессивный относительный (в процентах) рост тарифных коэффициентов (табл. 4).
4. Регрессивный абсолютный и регрессивный относительный (в процентах) рост тарифных коэффициентов (табл. 5).

Выбор того или иного варианта построения тарифной сетки во многом зависит от финансовых возможностей предприятия. Наиболее экономичным является первый вариант, поскольку основная масса рабочих, как правило, имеет разряды от второго до четвертого. При такой тарифной сетке числовые параметры этих разрядов будут несколько ниже, чем при других ее вариантах. Кроме того, учитывается квалификационный состав персонала. В целях стимулирования повышения квалификации может быть уста-

новлена усиленная прогрессия тарифных коэффициентов дефицитных разрядов, обладателей которых на предприятии не хватает.

Тарифные коэффициенты во всех четырех вариантах устанавливаются экспертно, исходя из условий работы предприятия (табл. 6).

Часто предприятия используют так называемую вертикаль ставок первого разряда, их дифференциацию по трем основным факторам:

- ▶ по формам оплаты – для сдельщиков (более высокие) и для повременщиков;
- ▶ по отдельным профессиональным группам – с повышенной интенсивностью труда (например, рабочие конвейерного производства) и с обычной интенсивностью (например, слесари-инструментальщики);
- ▶ по условиям и тяжести труда – осуществление работ повышенной тяжести или в условиях, отклоняющихся от нормальных (на-

пример, рабочие литейного производства), и осуществление работ в нормальных условиях труда (например, швеи).

Тарифные ставки по каждому из разрядов определяются «по горизонтали» и «по вертикали», то есть умножением соответствующей ставки первого разряда на соответствующий тарифный коэффициент. Таким образом, тарифная ставка любого разряда, любого уровня и подуровня работ определяется по формуле:

$$T_{cm\ ij} = T_{cm\ 1} \times TK_i \times TK_j$$

где $T_{cm\ ij}$ – тарифная ставка i -го разряда j -й группы персонала внутри сетки;
 $T_{cm\ 1}$ – тарифная ставка 1-го разряда сетки;
 TK_i – тарифный коэффициент i -го разряда внутри сетки;
 TK_j – тарифный коэффициент j группы персонала, отражающий дифференциацию ставок «по вертикали» (см. табл. 5).



Пример

Тарифная ставка повременщиков 1-го разряда, рассчитанная для производства с нормальными условиями труда, составляет 48,6 руб./ч. Дифференциация в ставках оплаты между сдельщиками и повременщиками составляет 7%. Тарифный коэффициент 2-го разряда равен 1,088. Тогда тарифная ставка рабочего-сдельщика 2-го разряда составит: $48,6 \times 1,088 \times 1,07 = 56,5$ руб./ч.

В настоящее время большинство рабочих экономически развитых стран находится на повременной оплате труда с установленной нормой выработки. В соответствии с рекомендациями Минтруда России и находящегося в его ведении института труда доля тарифа в общем заработке в среднем не должна быть ниже 60–70%.



Пример

Расчет заработной платы рабочего-повременщика

Тарифная ставка рабочего 4-го разряда составляет 115 руб./час. В течение месяца рабочий отработал 150 часов.

Заработная плата работника за месяц (ЗП) при установленной часовой тарифной ставке данного разряда T_{cr} определяется по формуле:

$$ЗП = T_{cr} \times Ч_{ф.т}$$

где $Ч_{ф.т}$ – фактически отработанное количество часов в месяце.

$$ЗП = 115 \text{ руб./ч} \times 150 \text{ ч} = 17\,250 \text{ руб.}$$

Таблица 6. Условный пример тарифной сетки с учетом разных условий труда

| Категории рабочих | Часовые тарифные ставки по тарифно-квалификационному разряду, руб. | | | | | |
|---|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 1-й разряд | 2-й разряд | 3-й разряд | 4-й разряд | 5-й разряд | 6-й разряд |
| Производство с нормальными условиями труда | | | | | | |
| Сдельщики | 52,0 | 56,5 | 62,4 | 69,1 | 77,9 | 88,9 |
| Повременщики | 48,6 | 52,8 | 58,3 | 64,6 | 72,8 | 83,0 |
| Производство с тяжелыми и вредными условиями труда | | | | | | |
| Сдельщики | 58,5 | 63,6 | 70,2 | 77,8 | 87,7 | 100,0 |
| Повременщики | 54,6 | 59,5 | 65,6 | 72,7 | 82,0 | 93,4 |
| Тарифные коэффициенты | 1 | 1,088 | 1,2 | 1,33 | 1,5 | 1,71 |

Расчет заработной платы рабочего-сдельщика

Разряд рабочего – пятый. Разряд выполняемой работы – первый. Норма выработки – 40 деталей в час. За месяц изготовлено 500 изделий. Часовая тарифная ставка первого разряда составляет 40 руб.:

$$ЗП = P_{\text{сд.}} \times O_{\text{выр.}}$$

$P_{\text{сд.}}$ – расценка сдельная, руб/ед.;

$O_{\text{выр.}}$ – объем выработки, ед.;

$$P_{\text{сд.}} = T_{\text{ст.}} / N_{\text{ч выр.}}$$

где $T_{\text{ст.}}$ – часовая тарифная ставка выполняемой работы, руб.;

$N_{\text{ч выр.}}$ – норма выработки соответственно за час работы, ед.

$$P_{\text{сд.}} = 40 \text{ руб./ч} : 40 \text{ деталей/ч} = 10 \text{ руб./деталь};$$

$$ЗП = 10 \text{ руб./деталь} \times 500 \text{ деталей} = 5 \text{ тыс. руб.}$$

Присвоение тарифных разрядов рабочим

Разряд работника и разряд работы определяются на основе тарифно-квалификационного справочника (ТКС). Это перечень профессий, специальностей рабочих по видам работ, а также квалификаций, необходимых для выполнения этих работ. ТКС бывают едиными (для одинаковых профессий) и отраслевыми. Подобный справочник состоит из трех разделов:

- ▶ в первом разделе дается характеристика работ, которые должен выполнять рабочий данной квалификации;
- ▶ во втором разделе отражаются сведения о том, что должен знать рабочий соответствующей профессии и

квалификации о своем оборудовании и используемых материалах;

▶ в третьем разделе содержатся примеры работ, характерные для каждого разряда, по ним устанавливаются задания рабочим при присвоении им соответствующей квалификации.

Предприятие может самостоятельно проводить тарификацию работников, однако обычно с этой целью применяется Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), включающий несколько десятков выпусков по различным производствам и видам работ и определяющий, какими знаниями и навыками должен обладать рабочий определенной профессии и квалификации (разряда).

Присвоение разрядов на предприятии производится общезаводскими или цеховыми квалификационными комиссиями. Рабочий при сдаче квалификационной комиссии экзамена по той или иной профессии должен в соответствии с требованиями тарифно-квалификационной характеристики определенного разряда ответить на вопросы из раздела характеристики «Должен знать» и сдать пробу, то есть самостоятельно выполнить отдельные работы, указанные в разделах «Характеристика работ» или «Примеры работ» устанавливаемого разряда из числа имеющихся на данном предприятии.

Также на экзамене проверяется знание рабочих инструкций, технологических карт, регламентирующих выполнение соответствующих работ, знание технологических процессов выполняемой работы, правил тех-

нической эксплуатации и ухода за оборудованием, правил охраны труда и т. д. Присвоенный разряд заносится в трудовую книжку работника. При переходе рабочего на другое предприятие решение о целесообразности подтверждения его разряда на новом месте работы через квалификационную комиссию принимается администрацией предприятия.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих промышленно-производственного предприятия

Базовая заработная плата данной категории персонала имеет форму оклада.

Оклад определяется либо на основе единой тарифной сетки предприятия, либо путем установления различных тарифных сеток для рабочих, а также для руководителей, специалистов и служащих (РСС).

В первом случае из-за большой разницы между уровнями оплаты данных категорий на рынке в целом и на конкретных предприятиях в частности нередко возникают затруднения с управлением заработной платой. Существующая значительная дифференциация (в десятки, а то и в сотни раз) в оплате труда рабочего персонала и руководящего состава осложняет установление тарифных коэффициентов. Так, в Европе согласно исследованию компании Nau Group чаще наблюдается линейная зависимость между

вознаграждением сотрудников и уровнем должности, в то время как в России такая зависимость в основном отражается в виде кривой линии². В связи с этим вариант установления различных тарифных сеток для рабочих и РСС наиболее распространен в практике отечественных предприятий частного сектора.

Тарифная сетка РСС предполагает соответствие между различными разрядами (классами) должностей и месячными окладами по ним, поэтому разработ-

ка такой тарифной сетки производится *методом грейдирования должностей*³.

Оценка должностей РСС промышленно-производственных предприятий в процессе грейдирования чаще всего проводится с учетом следующих факторов: масштаба ответственности, знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения работ, сложности осуществляемой работы, уровня и характера коммуникации, степени самостоятельности в принятии решений,

условий труда, уровня руководства или влияния на стратегию.

Базовая заработная плата, как правило, составляет не менее 70% в компенсационном пакете специалистов и служащих, а также руководителей низшего звена управления. Доля окладной части в вознаграждении менеджеров среднего звена составляет не менее 60%. Самая малая доля базовой заработной платы (от 50%) в денежном вознаграждении сотрудника характерна для руководителей высшего звена.

Продолжение статьи читайте в следующем номере журнала.

² Фуколова Ю., Разумовский Н. День получки. // «Коммерсантъ Секрет Фирмы», № 12 (195) – выпуск от 02.04.2007 г.

³ Грейдирование должностей предполагает создание системы грейдов (уровней), каждый из которых характеризуется своейвилкой базовой заработной платы и совокупностью ставок базовой заработной платы для различных должностей. Подробнее методика построения грейдов описана в статье «Зарплатные решения для ИТ-компании» // «Справочник по управлению персоналом», 2012, № 1, 2.

ЭЛЕКТРОННАЯ
СИСТЕМА
КАДРОВИКА

Постоянная консультационная поддержка HR-менеджеров России

Вопросы
управления
персоналом!

- ▶ Подбор персонала
- ▶ Адаптация
- ▶ Обучение
- ▶ Оценка
- ▶ Мотивация
- ▶ Кадровый менеджмент

В каждом разделе:



Пошаговые
инструкции



Вопросы –
ответы



Шаблоны
и примеры



Типичные
ошибки



Полезные
советы

Закажите **БЕСПЛАТНЫЙ** демодоступ к «Электронной системе кадровика»

на портале www.pro-personal.ru/e-sk_mm

ИЛИ

по телефону: (495) 937-9082