**Министерство образования и науки РФ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**

**высшего образования**

**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

**Факультет экономики и права**

**Кафедра управления человеческими ресурсами**

КУРСОВАЯ РАБОТА

**по дисциплине «Регламентация и нормирование труда»**

**на тему «Роль и место нормирования труда в организации оплаты труда персонала»**

Выполнил:

студент учебной группы ДМП-142Б

очной формы обучения

факультета экономики и права

Дюссек Андрей Николаевич

Научный руководитель:

д.э.н., профессор кафедры

управления человеческими ресурсами

Бычин Владимир Борисович

**Москва – 2017 г.**

Содержание

**Введение……………………………………………………………………………...3**

**Глава 1. Теоретические основы нормирования и оплаты труда…..…………6**

1.1. Сущность и взаимосвязь нормирования и оплаты труда………………….6

1.2. Место нормирования труда в организации оплаты труда на предприятии……………………………………………………………………...10

**Глава 2. Анализ и совершенствование организации нормирования и оплаты труда на примере ООО «Авторусь Ритейл»………………...…….18**

2.1. Характеристика систем нормирования и оплаты труда в ООО «Авторусь Ритейл»………………………………………………………..18

2.2. Совершенствование нормирования и оплаты труда на примере ООО «Авторусь Ритейл»……..............................................................................23

**Заключение…………………………………………………………………………27**

**Список литературы……………………………………………………………….29**

Введение

В условиях рыночной экономики для каждого предприятия важно сохранять устойчивое, стабильное положение на рынке, которое во многом зависит от применения эффективной технологии производства, квалифицированных кадров, рациональной организации труда, системы нормирования труда и управления процессом производства.

Организация производства предполагает установление и регулирование необходимых количественных пропорций между различными видами труда, что невозможно без учета количества и качества затрат труда. Поскольку труд измеряется рабочим временем, необходимым для выполнения отдельно взятой работы в существующих организационно-технических условиях, именно рабочее время выступает в качестве всеобщей меры труда. Конкретным же выражением меры труда является норма труда.

В свою очередь, важность нормирования труда определяется тем, что это объективно необходимая деятельность по упорядочению процесса труда, которая на основе разработанных методов и средств организует, регулирует и приводит к балансу социальную и техническую систему предприятия путем непрерывного установления и применения норм, отвечающих потребностям субъекта нормотворчества, то есть работодателя.

Качественное использование передовых методов труда нацелено на повышение эффективности производственной деятельности, снижение уровня расходов на персонал, улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Нормирование труда играет значимую роль в системе организации оплаты труда в каждой организации, так как является основой организации заработной платы и служит обоснованием выбора и применения форм и систем оплаты труда. Ведь от эффективной организации заработной платы зависит экономическое состояние компании, мотивированность сотрудников, их желание работать в интересах организации. Упущенные выгоды потенциально могли бы пойти на развитие компании, на обучение сотрудников, на увеличение фонда оплаты труда (ФОТ).

Заработная плата – основной вид вознаграждения, поэтому её необходимо рассматривать как основной вид воздействия на производительность и качество труда работников.

Самостоятельность предприятий обуславливает их ответственность в области организации и оплаты труда с позиции обеспечения как роста уровня заработной платы, так и качества, и эффективности организации труда на основе его нормирования.

Актуальность выбранной темы заключается в возрастании роли стимулирования высокоэффективного и высокопроизводительного труда. Важное значение нормирования труда состоит в том, что оно, будучи связано со сдельной и повременной формой оплаты труда, является основой оплаты труда в соответствии с его количеством и качеством. В современных условиях, у руководителей всех фирм и предприятий появилась одна из самых трудоёмких задач – создать такие социально-экономические условия, чтобы сотрудники проявляли активность в процессе труда, стремились как можно больше, эффективнее и качественнее выполнить поставленные руководством цели и задачи, и повышали уровень как индивидуальной производительности труда, так и производительности труда всего трудового коллектива.

Цель работы – выявление роли и места нормирования в организации оплаты труда и разработка рекомендаций по внедрению элементов нормирования труда в ООО «Авторусь Ритейл».

Задачи работы:

1. Раскрыть сущность и взаимосвязь нормирования и оплаты труда;
2. Определить место нормирования труда в организации оплаты труда на предприятии;
3. Проанализировать организацию оплаты труда в организации ООО «Авторусь Ритейл»;
4. Разработать рекомендации по внедрению элементов нормирования труда в организацию оплаты труда в ООО «Авторусь Ритейл».

Предмет исследования – система социально-экономических отношений по поводу организации нормирования и оплаты труда, а объект - организация ООО «Авторусь Ритейл».

Работа состоит из введения, основной части, состоящей из двух глав и заключения. Первая глава включает теоретические основы нормирования и оплаты труда. Вторая глава отражает анализ и совершенствование организации нормирования и оплаты труда в организации на примере ООО «Авторусь Ритейл».

**Глава 1. Теоретические основы нормирования и оплаты труда**

**1.1. Сущность и взаимосвязь нормирования и оплаты труда**

Для выявления закономерностей эффективного функционирования работников в организации необходимо выяснить значение основных фундаментальных понятий нормирования и оплаты труда персонала.

По мнению Бычина В.Б., нормирование труда следует рассматривать как объективно необходимую деятельность по упорядочению процесса труда, которая на основе разработанных методов и средств организует, регламентирует и стабилизирует социотехническую систему предприятия путём непрерывного установления и применения норм, отвечающих потребностям субъекта нормотворчества. Это одна из отраслей экономической науки, которая в тесной взаимосвязи с другими экономическими дисциплинами изучает трудовую деятельность человека в целях минимизации затрат труда и жизненной энергии человека на выполнение заданного объёма работ.[[1]](#footnote-1)

Основными функциями нормирования труда являются: планирование, организация труда, социальная функция, функция стимулирования производительности труда, а также функция организации оплаты труда.[[2]](#footnote-2)

Оплата труда (заработная плата) – это денежный трудовой доход работника, связанный с выполнением определенных обязанностей в соответствии с условиями найма; это цена рабочей силы, т.е. конкретная форма стоимости рабочей силы в денежном выражении; это компенсация, выплачиваемая работодателем работнику за использование его труда; это средство мотивации работника; это важнейший элемент затрат организации (предприятия) на производство товаров и услуг.

Заработная плата выполняет следующие основные функции:

*Воспроизводственную* (зарплата призвана обеспечивать полноценное восстановление затрат работника и создание условий для его нормальной жизнедеятельности; главным условием выполнения этой функции является установление минимальной заработной платы на объективно необходимом уровне).

* *Стимулирующую* (это средство мотивации работника; чтобы эта функция выполнялась, необходимо установить количественную зависимость между размером оплаты и количеством, качеством и результатами труда работников).
* *Социальную* (зарплата должна отражать социальный статус работника и решать проблему социальной справедливости) и др.

Безусловно, организация оплаты труда на предприятиях носит и мотивационный характер. По мнению Соломанидиной Т.О., «мотивация» – создание условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.[[3]](#footnote-3)

Взаимосвязь нормирования и оплаты труда чётко прослеживается через их функции. Одной из основных функций нормирования труда является организация оплаты труда, функцией которой, в свою очередь, является функция стимулирующая. Исходя из этого, следует отметить, что нормирование труда используется в организации оплаты труда. Целью данного взаимодействия является повышение эффективности и производительности труда за счёт материального стимулирования сотрудников.

*Рис. 2. Отражение взаимосвязи нормирования и оплаты труда через их функции*



Применение на предприятии действенной системы нормирования труда обеспечивает повышение эффективности использования не только рабочей силы, но и всех прочих факторов производства (оптимизируется использование техники и технологии, сырья и материалов, повышается эффективность организационной деятельности).

Одегов Ю.Г. считает, что с позиции экономики труда важнейшим моментом является система оплаты труда, то есть что получает субъект труда в обмен на свой труд.[[4]](#footnote-4)

Выбор рациональных форм и систем оплаты труда работников имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия. Они определяют порядок начисления заработков отдельным работникам или их группам в зависимости от количества, качества и результатов труда. Формы и системы оплаты труда создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом.

Вознаграждение за труд или компенсация работникам затрачиваемых умственных, физических или предпринимательских усилий играет существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятие, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации (фирме).

Заработная плата в условиях рыночной экономики – это плата за труд, а её величина – есть цена труда, определяемая на рынке труда в результате спроса на конкретные виды труда и его предложения.[[5]](#footnote-5)

При разработке систем оплаты труда на предприятии приходится решать одновременно две задачи:

1. Каждая система должна направлять усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата – выпуска нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами;
2. Каждая система оплаты труда должна предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволить ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности.

Одним из принципиальных требований к системам оплаты на предприятии является то, чтобы они обеспечивали равную оплату за равный труд. Это, в свою очередь, требует, чтобы показатели, используемые для учёта результатов труда, давали возможность оценить, как количество, так и качество труда наёмных работников и устанавливать соответствующие этим показателям нормы количества и качества труда.

Исходя из этого, основными критериями выбора формы оплаты труда можно считать:

* Возможность регламентации методов и времени выполнения работ, нормирования затрат и результатов труда;
* Зависимость увеличения объема работ (продукции) от усилий работника;
* Необходимость интенсификации труда и увеличения объема выпуска продукции (работ);
* Трудоемкость и затратность нормирования труда и учета выполнения норм;
* Уровень требований к качеству продукции (работ).

Крайне важным аспектом в выборе формы оплаты труда является понимание целей установления той или иной формы. Если в процессе производства важно качество выпускаемой продукции, то рациональной мерой будет применить повременную форму оплаты труда. Если же речь идёт о массовом товаре или услуге и собственнику производства важно количество выпускаемой продукции, то стоит применять сдельную форму оплаты труда.

Для закрепления за заработной платой стимулирующей функции, в процессе выбора системы оплаты труда следует учитывать так называемый «эффект привыкания», согласно которому любые изменения в системе оплаты труда с целью повышения её эффективности, в том числе и связанные с повышением уровня зарплаты, могут стать недейственными в течение очень короткого времени – до двух месяцев.

**1.2. Место нормирования труда в организации оплаты труда на предприятии**

История возникновения норм труда уходит в далекое прошлое. Но долгое время они были эмпирическими, то есть устанавливались опытным путем. И лишь начиная с конца ХIХ века усилиями Ф. Тейлора было положено начало научному подходу к нормированию труда. Под его руководством нормы труда разрабатывались посредством хронометражных наблюдений. С точки зрения затрат времени, были определены наиболее предпочтительные способы выполнения различных трудовых приемов, которые затем брались за исходную базу. Значительный вклад в развитие нормирования труда внесли другие американские специалисты – Франк и Лилиан Гилберты, которые заложили основы микроэлементного нормирования. Путем расчленения операций на составные элементы они определили совокупность элементарных трудовых движений, при помощи которых можно описать любой трудовой процесс. Со временем опыт нормирования труда оформился в отдельную сферу теоретических и прикладных знаний.

Нормирование труда – это процесс установления меры труда, то есть обоснованных норм затрат рабочего времени на выполнение различных работ. Обоснованные нормы труда дают возможность установить необходимую численность сотрудников, определить необходимый профессионально-квалификационный уровень необходимых или имеющихся работников и рассчитать необходимый уровень оплаты труда.

Система нормирования труда – это совокупность мер по организации и управлению процессом нормирования труда на производстве.

К мерам нормирования труда относят:

* Оценку имеющихся норм на предмет их качества, а также определение процедуры их пересмотра и замены;
* Выбор методов нормирования труда для разных областей производства и категорий сотрудников;
* Изменение работающих показателей норм труда по заданным условиям;
* Определение затрат труда;
* Апробацию типовых норм труда на производстве в фактических условиях работы;
* Организацию документооборота, необходимого для целей нормирования.

Форма оплаты труда устанавливается в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Это означает, что условия оплаты труда у каждого работодателя должны основываться на тех гарантиях, которые предусмотрены ТК РФ, федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ и другими нормативными правовыми актами.

Система оплаты труда включает способ установления соотношения между мерой труда и мерой его оплаты, на основании которого строится порядок исчисления заработка работника, так и конкретные размеры тарифных ставок, окладов. В систему оплаты труда включаются также условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок компенсационного характера, условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок стимулирующего характера, премий.

Нормы труда на предприятии выступают составной частью организации оплаты труда, так как используются для определения расценок на единицу продукции или работ. При организации оплаты труда важно определить, за что производится оплата труда. Если основной мерой труда мы принимаем время, то используется повременная форма оплаты труда, а если основная мера – количество, то будет использоваться сдельная форма оплаты труда. Технически обоснованные нормы обеспечивают нормальную интенсивность труда, позволяющую длительное время сохранять высокую работоспособность, производительность и интенсивность труда в течение рабочей смены. С первого взгляда, система нормирования труда может показаться достаточно дорогостоящей, трудоёмкой, ведь руководителю необходимо осуществлять затраты на контроль качества выполняемой работы, на создание и пересмотр действующих научно-обоснованных норм, на оплату труда специалистов сферы нормирования труда. Все перечисленные затраты, при качественном установлении системы нормирования, в скором времени окупятся, и даже принесут увеличение прибыли за счёт повышения производительности труда и удовлетворённости работников насыщенным и интенсивным трудом.

При сдельной формеоплаты труда зарплата работнику начисляется по заранее установленной расценке за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции, выраженной количественно (в штуках, килограммах, кубических или погонных метрах и т. п.). Сдельная форма оплаты труда обуславливается наличием системы нормирования труда.

Организация сдельной формы оплаты труда требует соблюдения следующих условий:

1. Точный учет количества фактически произведенной продукции или выполненного объема работ и фактически отработанного времени;
2. Возможность рабочих увеличить выпуск продукции (объем выполненных работ) за счет повышения квалификации, скорости и интенсивности труда;
3. Наличие обоснованных норм труда;
4. Рост выработки не должен вызывать ухудшения качества продукции, нарушения технологии производства и правил техники безопасности.

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику или группе работников начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Нужно отметить, что повременная форма оплаты труда таит в себе некоторый риск для работодателя, так как в этом случае заработок не связан с производительностью труда работника. Следовательно, персонал будет работать не в полную силу.

Сдельная и повременная формы заработной платы имеют свои разновидности, которые принято называть системами.

Организация повременной оплаты труда не требует нормирования труда, поэтому более подробно рассмотрим сдельную форму оплаты труда.

Таблица 1

**Системы оплаты труда**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сдельная** **форма ОТ** | **Повременная форма ОТ** |
| Прямая сдельная | Простая повременная |
| Косвенная сдельная | Повременно - премиальная |
| Сдельно - прогрессивная |  |
| Аккордная |  |
| Сдельно - премиальная |  |
| Бригадная сдельная |  |

При прямой сдельной системе оплаты заработок рабочего определяется за весь объем качественно выполненных работ по единой сдельной расценке за единицу продукции (работы), которую устанавливают исходя из тарифной ставки, разряда работы и установленной нормы времени (выработки).

Общий сдельный заработок можно определить по формуле:

Зед = Рсд × Q, (1)

где Зед – общий сдельный заработок; Рсд – штучная сдельная расценка; Q – объем качественно выполняемых работ.

Сдельная расценка определяется по одной из двух формул:

Рсд = ТСраб × Нвр, (2)

Рсд = ТСраб / Нвыр, (3)

где Рсд – расценка за единицу работы; ТСраб – тарифная ставка разряда выполняемой работы; Нвр – норма времени; Нвыр – норма выработки.

При косвенной сдельной системе размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система, как правило, применяется для оплаты вспомогательных рабочих, наладчиков и настройщиков оборудования и других рабочих, занятых обслуживанием основных технологических процессов. Один из способов косвенной сдельной оплаты – расчёт косвенной сдельной расценки с использованием нормы обслуживания:

Рк.сд = ТСвспом.раб / Чосн раб, (4)

Зк.сд = Рк.сд × Q осн.раб, (5)

где Рк.сд –косвенная сдельная расценка; ТСосн.раб – тарифная ставка вспомогательных рабочих; Чосн раб – численность основных рабочих; Зк.сд – заработок косвенный сдельный; Qосн.раб – количество произведённой продукции основными рабочими.

При сдельно-прогрессивной системе заработной платы труд рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при их перевыполнении – по повышенным расценкам в соответствии со специально разработанной шкалой.

Аккордная система оплаты труда предполагает установление расценки на весь объем работы исходя из действующих норм выработки (времени) и расценок. Обычно эта система дополняется премированием за сокращение сроков выполнения задания; при этом необходим контроль качества работы.

Сдельно-премиальная система – сочетание сдельного заработка с премией за количественные и качественные показатели работы. Она применяется для оплаты труда, как отдельных рабочих, так и коллективов (бригад). Показатели премирования рабочих должны дифференцироваться в зависимости от конечной цели поощрения. При стимулировании роста производительности труда используют показатели: рост выработки работников, снижение трудоемкости, выполнение заданных объемов с меньшей численностью к установленному строку, высокоэффективное использование новой техники и прогрессивной технологии и др.

Квып.норм = Вфакт. / Внорм., (6)

где Квып.норм – коэффициент выполнения норм; Вфакт – выработка фактическая;

Внорм – выработка нормативная.

При бригадной системе оплаты труда заработная плата выплачивается не отдельному исполнителю работы, а коллективу (бригаде) по единой сдельной расценке за весь объем качественно выполненных работ, а затем заработок распределяется между членами бригады пропорционально уровню тарифной ставки и фактически отработанному времени каждым членом бригады.

Наряду с традиционными системами оплаты труда, в мировой практике присутствует одна из нетрадиционных – бестарифная система оплаты труда. При бестарифной системе оплаты труда [заработная плата](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/oplata-truda.html) всех работников предприятия от директора до производственного рабочего представляет собой долю (коэффициент) работника в фонде оплаты труда (ФОТ) всего предприятия, или отдельного подразделения.

Организация заработной платы *–* этоеё построение, обеспечение взаимосвязи оплаты труда с его количеством, качеством и результатами.

ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА

Техническое нормирование труда

Тарифное нормирование труда

(тарифная система)

Формы и

системы

оплаты труда

тарифно-квалификационные справочники

тарифные сетки

тарифные ставки и должностные оклады

доплаты и надбавки к тарифной заработной плате

*Рис. 2. Элементы организации оплаты труда*

На данном рисунке отражена тесная связь технического и тарифного нормирования с организацией оплаты труда

Техническое нормирование труда – процесс установления технически обоснованных норм труда (норм времени, выработки, обслуживания, времени обслуживания, численности персонала), необходимых для объективной качественной оценки затрат труда на выполнение конкретных работ; нормы используются при определении расценок (норма выработки, норма времени, норма численности).

Тарифное нормирование труда – это совокупность нормативов, необходимых для учета основных различий в труде, связанных с его сложностью и квалификацией работников.

Формы и системы оплаты труда определяют порядок начисления заработков отдельным работникам или их группам в зависимости от количества, качества и результатов труда.

**Глава 2. Анализ и совершенствование организации нормирования и оплаты труда на примере ООО «Авторусь Ритейл»**

**2.1. Характеристика систем нормирования и оплаты труда в ООО «Авторусь Ритейл»**

Общество с ограниченной ответственностью «Авторусь Ритейл» начало свою деятельность в 1991 году. Основным направлением деятельности организации «Авторусь Ритейл» является реализация автомобильных запчастей, крупных узлов сборки, расходных материалов и аксессуаров, а также и техническое обслуживание грузового и легкового автотранспорта.

Опыт, надежные партнеры, квалифицированные кадры, безупречная репутация, накопленные за два десятка лет активной деятельности, позволили «Авторусь Ритейл» стать ключевой компанией в сфере автомобильного бизнеса. Основная ценность данной организации - максимальное удовлетворение покупателей и высокое качество обслуживания.

ООО «Авторусь Ритейл» применяет повременно-премиальную форму оплаты труда. Каждому сотруднику-консультанту устанавливается оклад (постоянная часть) в размере 10 тысяч рублей в месяц, независимо от объёма и качества выполненной работы. Мы понимаем, что повременная форма не предполагает нормирования труда, а, как следствие, и стимулирующего характера. Что касается переменной части заработной платы (премии) – в ООО «Авторусь Ритейл» используют балльную систему стимулирования труда персонала.

Балльная система оплаты труда – такая система, при использовании которой персонал получает за свою работу оценки, или баллы. Полученные баллы показывают, каковы способности, профессиональный рост каждого сотрудника и другие качества: организованность, ответственность, умение работать в команде, планировать рабочее время и т.д. Сообразно набранным баллам, по специальной формуле сотрудникам начисляется премия.

Балльная система оплаты труда была создана в Соединённых Штатах Америки. В зарубежной практике она начала широко применяться к концу 80-х годов XX столетия, в российской же практике эта система внедрена только в некоторых организациях. Эта система основана на жесткой увязке размера заработной платы с результатами хозяйственной деятельности, прежде всего, с реальными поступлениями средств с учетом вклада каждого подразделения и его отдельного сотрудника в общие результаты. В этой системе заработная плата зависит от обобщающей оценки трудового вклада каждого работника, представляющего собой сумму признаков, присущих каждому виду трудовой деятельности, и отражающего трудовой вклад работника.

При балльной системе стимулирования персонала следует учесть важный момент: постановка задач, планирование работы и подведение итогов привязаны к выполнению заданий, которые могут ставиться отдельному сотруднику, подразделению и организации в целом.

При создании балльной системы стимулирования персонала руководство должно учитывать общую стратегию, планы, философию и кадровую политику предприятия. Соответственно, главы подразделений формируют конкретные задачи для отделов и сотрудников, требования к качеству работы и своевременному исполнению внутренних регламентов. Служба по управлению персоналом определяет нормы, стандарты и проводит мониторинг уровня оплаты труда в своем сегменте рыночной экономики. Важно, чтобы при этом обсуждалась работа, связанная с должностными обязанностями, а не сами сотрудники. Для объективности распределения стимулирующих выплат в компании создается балансовая комиссия, состав которой избирается простым большинством голосов на общем собрании трудового коллектива сроком на один год.

Полученные сотрудниками баллы фиксируются в специальных оценочных бланках с целью дальнейшего определения конкретного размера премии. Сотрудники компании вправе ознакомиться с оценкой (количеством баллов) собственной профессиональной деятельности, что делает данную систему стимулирования транспарентной.

Таблица 2

**Пример оценочного бланка**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п.п | ФИО сотрудника | Id сотрудника | Количество баллов |
| …Наименование структурного подразделения… | | | |
| 1. | Красильников Иван Степанович | 917-937 | 603 |
| 2. | Трофимов Виктор Александрович | 450-329 | 586 |
| 3. | Миллер Алексей Владимирович | 843-902 | 562 |

В ООО «Авторусь Ритейл» балльная система применяется только для сотрудников-консультантов сети точек сбыта. Каждый работник имеет свой идентификационный номер (id-номер). На каждой витрине сети магазинов установлены специальные подставки с бланками для заполнения. Данный бланк имеет следующий вид:

Таблица 3

**Пример заполняемого сотрудником-консультантом бланка**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Код товара** | **Id сотрудника** |
| 1 | 119634 | 917-937 |
| 2 | 315986 | 917-937 |
| … | … | … |

Основным критерием эффективности работы консультантов является количество подходов к клиентам с последующей продажей товаров. Каждому сотруднику-консультанту начисляется по одному баллу каждый раз, когда он проявляет рабочую активность. Один подход к клиенту с последующей реализацией товаров или услуг соответствует одному баллу данной системы. Сотрудник зала продаж консультирует клиента по широкому спектру товаров и услуг «Авторусь Ритейл», помогает в выборе подходящего товара или услуги и записывает код товара или услуги и свой идентификационный номер в бланк; далее покупатель проходит на кассу с заполненным бланком. Кассир, в свою очередь, прослеживает в базе искомый товар, и при печати квитанции указывает в системе идентификационный номер сотрудника-консультанта, который помог клиенту в выборе.

Следовательно, каждый сотрудник-консультант компании ООО «Авторусь Ритейл» заинтересован работать с клиентами, находить нужный товар с целью увеличения уровня своей премии. Все три стороны данных отношений («Авторусь Ритейл», сотрудники-консультанты и клиенты) имеют свою выгоду. Сотрудники-консультанты, увеличивая свою рабочую активность, повышают уровень своей премии, клиенты удовлетворены качеством оказываемых услуг и вниманием консультантов, а руководство организации принимает к учёту рост продаж и эффективности труда своих сотрудников, и, как следствие, увеличение прибыли.

В ст. 135 Трудового кодекса РФ сказано, что выбор форм и систем оплаты труда определяется руководством организаций на локальном уровне, то есть устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными правовыми актами в соответствии с трудовым законодательством.[[6]](#footnote-6)

Таким образом, организация вправе разработать Положение о балльной системе стимулирования, которое может включать следующие разделы:

1. Общие положения;
2. Порядок установления стимулирующих выплат;
3. Порядок лишения стимулирующих выплат;
4. Деятельность комиссии по распределению выплат стимулирующего характера;
5. Заключительные положения.

В практике управления персоналом данной организации имеется подобный документ, однако, он включает в себя не все вышеперечисленные элементы – отсутствуют 4-й и 5-й пункты.

**Размер премии каждого сотрудника-консультанта определяется путем деления количества денежных средств, выделенных на подразделение, на максимально возможное количество баллов по подразделению (передовой опыт, умноженный на количество работников) и умножения на число баллов соответствующего работника. Наглядно можно представить в виде формулы:

(7)

* Sстим. – стимулирующие выплаты на подразделение, сумма в руб.;
* Kбалл.маx– максимальное возможное количество баллов по подразделению (передовой опыт, умноженный на количество работников);
* Чсотр. – численность работников подразделения;
* Кбалл сотрудника – число набранных сотрудником баллов.

Поскольку вопросы оплаты труда являются коммерческой тайной, мы можем рассмотреть распределение премий в ООО «Авторусь Ритейл» на условном примере: допустим, фонд стимулирующих выплат для подразделения, в котором работают сотрудники-консультанты составляет 90 тысяч рублей; численность консультантов - 3 человека; передовой опыт определяется по фактическим значениям производственной активности.

Предположим, что первый сотрудник набрал 562 баллов, второй сотрудник набрал 586 баллов, а третий сотрудник набрал 603 баллов.

Максимально возможное количество баллов по подразделению = 603 × 3 = 1809

Для подсчёта размеров премий сотрудников-консультантов с помощью данной формулы используем именно максимальное значение количества баллов с целью минимизации возможности возникновения ситуации, в которой сотрудники, путём сговора, совместно и целенаправленно занижали свою производительность труда для снижения собственных энергозатрат и получения точно такого же количества премиальных выплат. Следовательно, данная система несёт стимулирующий характер и ставит работников в такое положение, что им невыгодно работать с наименьшей эффективностью труда.

В результате, используя вышеприведённую формулу (7), рассчитаем сумму премии каждого сотрудника-консультанта:

Итого сумма выплат составила: 87’114 рублей. Оставшиеся денежные средства в размере 2’886 рублей направляются в фонд оплаты труда последующих периодов.

Далее эти суммы указываются в протоколе, который подписывается всеми членами оценочной комиссии. Выплаты работникам производятся на основании приказа руководителя компании.

**2.2. Совершенствование нормирования и оплаты труда на примере ООО «Авторусь Ритейл»**

Повременная форма оплаты труда, применяемая для определения основной части заработной платы в организации ООО «Авторусь Ритейл», не предусматривает наличия элементов нормирования труда. Переменная часть заработка сотрудников носит стимулирующий характер, однако, на наш взгляд, она недостаточно проработана. Для усиления стимулирующего эффекта премии предлагаем разработать и внедрить элементы нормирования труда для распределения премиального фонда.

Для внедрения элементов нормирования труда сотрудников-консультантов ООО «Авторусь Ритейл» введём понятие «норма активности», которым будем измерять необходимое количество подходов к клиентам сотрудниками-консультантами с последующей реализацией товаров или услуг. Оптимальным путём решения вышеописанной проблемы является расчёт нормы активности сотрудников. Это действие поможет нам экономить ФОТ за счёт отсутствия необходимости оплачивать стихийное количество выполненной работы. Следовательно, выплата премии будет производиться соизмеримо степени выполнения нормы активности.

Следует отметить, что разработка норм на основе передового опыта может повлечь за собой последующее их невыполнение менее квалифицированными сотрудниками, и в последующем снижение мотивации выполнения трудовых обязанностей и дальнейшее снижение удовлетворённости трудом. С другой стороны, разработка норм по самому низкому значению активности повлечёт за собой тотальное перевыполнение нормы, и, следовательно, перерасход фонда оплаты труда.

Итак, выявим норму активности для сотрудников-консультантов ООО «Авторусь Ритейл» по среднему значению. Вышеописанные сотрудники набрали 562, 586 и 603 балла, соответственно. Анализ отчётов кассиров компании ООО «Авторусь Ритейл» показал, что наиболее часто фиксируемое количество подходов к клиентам с последующей реализацией товаров и услуг находится в диапазоне от 562 до 603 баллов.

(8)

Следовательно, каждый работник должен проявлять свою производственную активность не менее 583 раз в месяц (около 29 раз в день).

В случае, если происходит ситуация невыполнения нормы, предлагаем ввести механизм депремирования работников. При невыполнении нормы активности размер премии будет определяться следующими коэффициентами:

Таблица 4

**Коэффициенты корректировки размера премии в зависимости от степени выполнения нормы активности**

|  |  |
| --- | --- |
| Степень выполнения нормы активности | Коэффициент корректировки размера премии |
| 583 и более | 1,2 |
| 570 − 582 | 0,8 |
| 557 − 569 | 0,6 |

Исходя из этого, первый сотрудник будет иметь следующую сумму:

Разница между суммой с применением коэффициента корректировки премии и без его применения внушительна, следовательно, работники-консультанты достаточно мотивированы на достижение выполнения норм активности.

С момента внедрения коэффициентов корректировки размера премии в зависимости от степени выполнения норм активности, оценочный бланк будет выглядеть следующим образом:

Таблица 5

**Пример оценочного бланка после внедрения коэффициентов корректировки премии**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п.п | ФИО сотрудника | Id сотрудника | Количество баллов | Коэф. выполнения нормы |
| …Наименование структурного подразделения… | | | | |
| 1. | Красильников Иван Степанович | 917-937 | 603 | … |
| 2. | Трофимов Виктор Александрович | 450-329 | 586 | … |
| 3. | Миллер Алексей Владимирович | 843-902 | 562 | … |

Для работников, перевыполнивших норму активности, введём поощрительный коэффициент 1,2. Сумма премии второго и третьего сотрудников составит:

Мы наглядно показали, как изменяется уровень премии сотрудников-консультантов ООО «Авторусь Ритейл», исходя из набранного количества баллов, полученных за активность на рабочем месте и степени выполнения нормы. Предложенные нами элементы нормирования труда и пути совершенствования системы оплаты труда являются эффективными как со стороны материального стимулирования, так и со стороны организации и нормирования труда персонала.

**Заключение**

Итак, цель нашей работы достигнута, задачи выполнены. Мы раскрыли сущность и взаимосвязь нормирования и оплаты труда, определили место нормирования труда в организации оплаты труда на предприятии, проанализировали организацию оплаты труда в организации ООО «Авторусь Ритейл», а также разработали рекомендации по внедрению элементов нормирования труда в организацию оплаты труда в ООО «Авторусь Ритейл».

Действительно, система нормирования труда играет важнейшую роль в системе организации оплаты труда персонала, ведь с каждым днём всё больше возрастает значимость наличия в организации высококвалифицированных и высокоэффективных сотрудников, труд которых необходимо качественно стимулировать.

Взаимосвязь нормирования труда и организации оплаты труда, безусловно, тесна и проявляется через их основные функции – стимулирующую функцию и функцию организации оплаты труда, как показано в параграфе 1.1.

Мы рассмотрели систему нормирования и оплаты труда в организации ООО «Авторусь Ритейл» и выявили ряд недостатков: во-первых, система оплаты труда в данной организации не предусматривает наличия элементов нормирования труда, во-вторых, данная система не оказывает должного стимулирующего воздействия на сотрудников, как раз по причине отсутствия заинтересованности работников выполнять свои трудовые обязанности максимально эффективно, что, как следствие, снижает основные экономические показатели деятельности организации.

Для решения данной проблемы мы внедрили элементы нормирования труда: рассчитали норму активности для всех сотрудников данного подразделения с целью определения степени выполнения этой нормы, разработали систему коэффициентов, позволяющих премировать передовых работников, и, наоборот, депремировать отстающих и наименее эффективных сотрудников.

Разработанный нами порядок совершенствования балльной системы оценки позволяет сделать вывод о том, что данная система способствует созданию атмосферы справедливости во взаимодействии руководителя и подчиненных за счёт своей прозрачности, стимулирует рост производительности труда, эффективности работы сотрудников, а также повышает степень их удовлетворенности выполняемой работой.

Стимулируя персонал таким образом, руководитель может повысить эффективность работы персонала предприятия и успешно им руководить, так как внедрение балльной системы стимулирования персонала позволяет перейти от опытно-статистических методов к элементам системы нормирования труда.

Таким образом, предлагаемые нами нововведения должны способствовать усилению мотивации сотрудников и росту продаж ООО «Авторусь Ритейл».

**Список литературы**

**Нормативно-правовые акты**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197 Ф3 (ред. от 29.07.2017) // <http://base.consultant.ru/>

**Книги, изданные под фамилией авторов**

1. Бычин В.Б. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В.Б. Бычин, Е. В. Шубенкова, С. В. Малинин. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 247 с. – (Высшее образование. Бакалавриат).
2. Бычин В.Б., Малинин С.В., Новикова Е.В. Нормирование труда: учебник. - М. ИНФРА-М, 2016. – 348 с.
3. Одегов Ю.Г. Экономика труда : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2013. – 423 с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс.
4. Рофе А.И. Экономика труда : учебник / А. И. Рофе. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : КноРус, 2017. – 374 с. – (Бакалавриат).
5. Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 323 с. – Серия : Бакалавр. Академический курс.

**Книги, изданные под редакцией авторов**

1. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / Ред. В. П. Пугачев. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 393 с. – (Высшее образование. Бакалавриат).
2. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Б.М. Генкин. - 2-е изд. - М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 352 с.
3. Оплата труда персонала: Учебник / О.К. Минёва. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.
4. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 248 с.
5. Организация и нормирования труда. Том I. Том II: Учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова / под ред. Ю.Г. Одегова. - Москва: РУСАЙНС, 2017. – 272 с.
6. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. 6-e изд., изм. и доп. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 695 с.
8. Экономика труда в схемах и таблицах / Сост. Е. В. Шубенкова, Е. Е. Миргород, А. В. Петропавловская. – М. : Изд-во РЭА им. Г. В. Плеханова, 2009. – 72 с.
9. Экономика труда : учебник / Ред. А. А. Асалиев. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 336 с. – (Высшее образование. Бакалавриат).

**Периодические издания**

1. Биктяков К.С. Система стимулирования персонала // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – №2. – с.100-103.
2. Иванов В. М. Нормирование труда в рыночных условиях // ГИАБ. – 2002. – №10. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/normirovanie-truda-v-rynochnyh-usloviyah> (дата обращения: 23.10.2017).
3. Картвелишвили В.М., Крынецкий Д.С. Материальная оценка труда как личностно-стимулирующий фактор //  Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – №3. – с.9-98.
4. Одегов Ю.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда и управление персоналом - перспективы подготовки специалистов // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – №5. – с.3-12.
5. Савичева А.Н. Обоснование целесообразности применения нормирования труда на современных предприятиях // Инновационная наука. – 2015. – №5. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-tselesoobraznosti-primeneniya-normirovaniya-truda-na-sovremennyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 23.10.2017).
6. Самойлюк Т.А. Особенности нормирования труда управленческого персонала // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2012. – №2. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-normirovaniya-truda-upravlencheskogo-personala (дата обращения: 23.10.2017).

**Сетевые ресурсы**

1. Биржа труда рекрут [Электронный ресурс] / Оплата труда персонала. – Режим доступа: http://rabota.rekrut.pro/oplata-truda-personala.html (дата обращения: 03.10.2017).
2. Грандарс [Электронный ресурс] / Оплата труда. – Режим доступа:  http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/oplata-truda (дата обращения: 03.10.2017).
3. ООО «Авторусь Ритейл» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.autorus.ru> (дата обращения: 03.10.2017).
4. HR-Media [Электронный ресурс] / Балльная система стимулирования персонала. – Режим доступа: http://hr-media.ru/ballnaya-sistema-stimulirovaniya-personala (дата обращения: 03.10.2017).

1. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В.Б. Бычин, Е. В. Шубенкова, С. В. Малинин. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 247 с. – (Высшее образование. Бакалавриат). – С. 6 [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же, С. 7 [↑](#footnote-ref-2)
3. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 323 с. – Серия : Бакалавр. Академический курс. – С. 12 [↑](#footnote-ref-3)
4. Одегов, Ю.Г. Экономика труда : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2013. – 423 с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс. – С. 68 [↑](#footnote-ref-4)
5. Рофе, А.И. Экономика труда : учебник / А. И. Рофе. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : КноРус, 2017. – 374 с. – (Бакалавриат). – С. 250 [↑](#footnote-ref-5)
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197 Ф3 (ред. от 29.07.2017). [↑](#footnote-ref-6)