8 (495) 698-63-64
8 (800) 234-55-22
seminar@finkont.ru
www.finkont.ru

Организация оплаты и нормирование труда на предприятии

В программе рассматриваются прикладные вопросы организации оплаты труда на предприятии, оценка должностей и построение системы грейдов, даются готовые рабочие инструменты системы для управления премированием, вопросы нормирования труда и управления численностью, затраты рабочего времени и методы их изучения, установление норм труда, определение потерь рабочего времени, оптимизация штата, организация системы нормирования.

Дата проведения: 15 - 19 марта 2027 с 10:00 до 17:30

Артикул: MC30479

Вид обучения: Курс повышения квалификации

Формат обучения: Дневной

Срок обучения: 5 дней

Продолжительность обучения: 40часов

Место проведения: г. Москва, ул. Золотая, д. 11, бизнес-центр «Золото», 5 этаж. Всем участникам высылается подробная схема проезда на семинар.

Стоимость участия: 74 900 руб.

Для участников предусмотрено:

Методический материал, кофе-паузы.

Документ по окончании обучения: Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 40 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

Для кого предназначен

Начальников отделов мотивации и компенсации, начальников ОТиЗ, начальников планово-экономического отдела, инженеров по нормированию труда, экономистов по труду, специалистов и руководителей по компенсациям и льготам, специалистов по оплате труда, начальников отдела кадрового обеспечения, руководителей отдела кадров, директоров по персоналу, HR-директоров, директоров по развитию.

Цель обучения

- Получить разъяснения к последним изменениям в нормативно-правовом регулировании оплаты и нормирования труда.
- Сформировать системное и прикладное понимание грейдов как архитектурного элемента управления вознаграждением, углубить профессиональные навыки оценки должностей и построения структур грейдов с учетом современных организационных условий и ограничений.
- Предоставить готовые рабочие инструменты для диагностики и оптимизации действующих систем премирования, рассмотреть методы построения матричных моделей, которые учитывают не только результаты, но и компетенции сотрудников.
- Изучить прикладные вопросы нормирования труда и управления численностью, оптимизации штата, затрат рабочего времени и установление норм труда, построения системы нормирования, определение потерь рабочего времени и методов их оптимизации.

Результат обучения

В результате обучения на программе слушатели:

- Углубят понимание роли грейдов в управлении внутренней ценностью должностей.
- Освоят продвинутую логику балльно-факторной оценки должностей.
- Отработают навыки проектирования структуры грейдов и диапазонов.
- Научатся принимать обоснованные компромиссные решения при построении и внедрении грейдов.
- Получат инструменты адаптации классической методологии грейдов под реальные ограничения бизнеса.
- Смогут провести аудит текущей системы премирования.
- Научатся рассчитать оптимальные параметры и пороги.
- Запустят пилотные схемы премирования для подразделений.
- Приобретут практические навыки по нормированию труда и оптимизации численности персонала.
- Научатся выявлять и ликвидировать источники потерь рабочего времени, резервы повышения производительности труда сотрудников.
- Получат уникальный содержательный методический материал с богатейшим перечнем инструментов, методик, алгоритмов и решений, которые можно внедрить в своей компании уже на следующий день.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

Отдельные семинары в рамках курса

- Архитектура премиальных схем: инструменты и кейсы. Как создать систему премирования, выгодную для компании и мотивирующую сотрудников
- Оценка должностей и построение системы грейдов
- Оценка должностей и построение системы грейдов
- Проектирование системы вознаграждения: от оценки должностей и грейдов до архитектуры премиальных схем
- Архитектура премиальных схем: инструменты и кейсы. Как создать систему премирования, выгодную для компании и мотивирующую сотрудников

Участие возможно отдельно в каждом семинаре.

Программа обучения

День 1

Организация оплаты труда на предприятии.

- Локальные акты по оплате труда - как и что пишем. Типовые ошибки по оплате труда в ЛНА и трудовых договорах. Примеры правильных формулировок.
- Систему оплаты труда: оклад, тарифные ставки, сдельная оплата.
- Платим оклад правильно. Что входит в минимальную зарплату.
- Сроки выплаты заработной платы и ее части (частей) - как и где прописывать.
- Ответственность компании при нарушениях в сфере оплаты труда.
- Индексация заработной платы. Текущая судебная практика по вопросам индексации заработной платы.
- Надбавки и доплаты. Повышенная оплата за «вредность». «Разъездная» надбавка. «Северная надбавка» и районные коэффициенты. «Вахтовая надбавка». Ночные и сверхурочные, работа в выходной день. Другие надбавки и доплаты.
- Риски работодателя при формулировании условий премирования, удачные формулировки. Сможет ли работник взыскать премию. Вся судебная практика о премировании.
- Изменение системы оплаты труда. Возможные варианты и сопутствующие риски. Риски работодателей при изменении заработной платы.
- Как и в каких случаях оплачиваются отсутствия. Оплата отпуска и компенсация отпусков при увольнении. Оплата командировки. Иные случаи оплаты среднего заработка. Оплата при невыполнении норм труда и простое.
- Удержание из заработной платы. Можно ли удерживать суммы за спецодежду, расходы на телефонные разговоры, невозвращённый ноутбук и т.д.- Что считается счетной ошибкой.
- Правовое регулирование нормирования труда.

День 2

Оценка должностей и построение системы грейдов.

Грейды в современной системе вознаграждения: управленческий контекст.

Эволюция роли грейдов в системе оплаты труда.

- От «таблицы окладов» к архитектуре вознаграждения.
- Почему грейды остаются востребованными при росте гибкости и нестабильности.
- Грейды как инструмент управляемости и контроля ФОТ, а не только справедливости.

Место грейдов в системе вознаграждения.

- Взаимосвязь грейдов с:
- политикой вознаграждения;
- карьерными уровнями;
- профессиональными и управленческими треками.
- Границы применения грейдов: что они решают и что не должны решать.

Внутренняя ценность должности и организационная иерархия.

Понятие внутренней ценности.

- Внутренняя ценность как управленческая категория, а не расчетная величина.
- Связь ценности с вкладом, ответственностью, сложностью и влиянием.

Иерархия ролей и должностей.

- Различие между должностью, ролью и уровнем.
- Грейды в условиях:
- функциональных структур;
- матричных и проектных организаций.

Методы оценки должностей: фокус на аналитическую методологию.

Обзор подходов к оценке должностей.

- Качественные и аналитические методы.
- Ограничения простых методов при масштабировании системы.

Балльно-факторная оценка как базовая методика.

- Логика построения балльно-факторной модели.
- Типовые ошибки:
- дублирование факторов;
- избыточная детализация;
- не корректная точность оценки.

Практическое упражнение.

- Формирование перечня факторов оценки.
- Определение уровней факторов и логики шкал.

Проектирование балльно-факторной модели.

Выбор факторов оценки.

- Критерии отбора факторов.
- Универсальные и специфические факторы.
- Баланс между простотой и достаточной точностью.

Шкалы и веса факторов.

- Принципы построения шкал.
- Назначение весов способом парного сравнения и их влияние на итоговую оценку.
- Управляемые искажения модели как осознанное решение.

Практическое упражнение.

- Описание шкал факторов.
- Настройка весов и проверка логики модели.

Оценка должностей и грейдирование.

Процесс оценки должностей.

- Подготовка описаний должностей.
- Калибровка оценок.
- Работа с расхождениями и спорными оценками.

Формирование грейдов.

- Принципы группировки должностей в грейды.
- Количество грейдов: управленческая целесообразность и ограничения.
- Работа с уникальными ролями.

Практическое упражнение.

- Оценка должностей.
- Формирование структуры грейдов.

Грейды и структура оплаты труда.

Диапазоны грейдов.

- Логика построения диапазонов.
- Ширина диапазонов и управляемость системы.
- Асимметричные диапазоны как инструмент гибкости.

Связь грейдов и рынка труда.

- Использование обзоров заработных плат.
- Определение целевого позиционирования.
- Compa-ratio как аналитический, а не формальный показатель.

Компромиссные решения.

- Отклонения от грейдов под давлением рынка.
- Временные решения и их риски для системы.

Внедрение и развитие системы грейдов.

Проектирование и внедрение.

- Этапы внедрения системы грейдов.
- Минимально жизнеспособная модель грейдов.
- Бюджет и ресурсы проекта.

Риски и типовые проблемы.

- Сопротивление со стороны руководителей.
- Перегруженные или «сломанные» грейды.
- Потеря управляемости при росте компании.

Поддержка и развитие системы.

- Когда и как пересматривать грейды.
- Грейды как «живая» система, а не разовый проект.

Грейды в условиях неопределенности и изменений.

Адаптация грейдов.

- Быстрорастущие компании.
- Организационные трансформации.
- Дефицитные и критичные роли.

Будущее грейдов.

- Какие элементы системы устаревают.
- Что остается устойчивым.
- Роль C&B-эксперта в управлении архитектурой грейдов.

День 3

Архитектура премиальных схем: инструменты и кейсы.

Зачем компании нужна продуманная система премирования и как соотнести ее со стратегическими целями. Диагностика текущего положения и построение плана изменений на основе GAP-анализа.

Матричные модели.

- Как объединить KPI и компетенции в единую систему.
- Почему матричный подход повышает справедливость и управляемость вознаграждений.
- Методы балансировки между финансовыми и нефинансовыми показателями.

Пороговые и прогрессивные схемы.

- Как правильно задавать «условия входа» в систему премирования.
- Зачем нужны прогрессивные шкалы и «плато», и как они помогают компании управлять затратами и сохранять мотивацию сотрудников.

Специализированные схемы по функциям.

- Как дифференцировать систему премий для разных категорий персонала.
- Особенности проектных команд, производственных подразделений, сервисных функций и топ-менеджмента.
- Метрики, которые реально отражают результат.

Сложные конструкции премий.

- Фонды премирования, комбинированные командно-индивидуальные схемы, отложенные выплаты.
- Как удерживать ключевых сотрудников и одновременно стимулировать результат.
- Какие механизмы помогают избежать манипуляций и сохранить баланс интересов.

Операционные инструменты.

- Как организовать процесс начисления и выплат: сбор данных, согласование, корректировки, работа с возражениями сотрудников.
- Почему прозрачность процедур повышает доверие и эффективность всей системы.

Обзор лучших практик и бенчмарков, сравнение российских и международных подходов к премированию. Как адаптировать лучшие подходы к специфике своей компании.

День 4

Нормирование труда и численности персонала.

Современные подходы к планированию численности персонала.

- Планирование численности персонала. Терминология. Проблематика.
- Практика планирования персонала в РФ и за рубежом.
- Внутренние и внешние факторы, влияющие на численность персонала.
- Разделение труда на предприятии, структура и категории персонала, показатели численности.
- Способы планирования численности, их достоинства и недостатки.
- Оценка эффективности управления численностью персонала.

Измерение затрат рабочего времени.

- Структура затрат рабочего времени.
- Классификация затрат рабочего времени, способы измерения, индексы затрат.
- Методы изучения затрат рабочего времени.
- Фотография рабочего дня.
- Самофотография рабочего дня.
- Хронометраж.
- Метод моментных наблюдений.
- Потери рабочего времени и причины их возникновения.

Нормирование труда.

- Принципы нормирования труда.
- Методы нормирования труда. Аналитические и суммарные методы.
- Классификация методов нормирования труда.
- Микроэлементное нормирование: MOST, MODAPTS, БСМ.
- Факторное нормирование на основе драйверов численности.
- Функциональный анализ.
- Бенчмаркинг.

Проектирование норм труда.

- Виды норм и нормативов: нормы времени, выработки, обслуживания, нормативы численности.
- Подходы и методы установления норм труда.
- Порядок разработки и внедрения норм. Установление норм выработки и нормированных заданий.
- Трудоемкость операций на основе расчета норм времени.

Практическая часть: Практикумы: хронометраж процессов - кассир, грузчик, рабочий на производстве деталей, операторы цеха производства стекла.

Задания: анализ карты фотографии рабочего времени; расчет численности и нормирование труда офисных работников и ИТР, расчет количества менеджеров по продажам на основании норм труда, расчет численности на основании драйверов.–

День 5

Нормирование труда отдельных категорий работников.

- Производственный персонал: основные и вспомогательные рабочие.
- Нормирование специалистов и ИТР.
- Нормирование труда руководителей.
- Нормирование труда в рознице.
- Нормирование труда в обслуживании.
- Нормирование ремонтных работ.
- Нормирование труда в проектах.
- Нормирование в продажах.
- Нормирование труда в бригадах.

Практическая часть: практикумы, упражнения, задания на определение норм и нормативов.

Организация системы нормирования труда в компании.

- Виды систем организации нормирования труда.
- Процесс организации системы нормирования труда.
- Процессы разработки, внедрения, изменения норм труда на предприятии.
- Автоматизация процесса нормирования.
- Анализ эффективности системы нормирования.
- Факторы и периодичность пересмотра норм и нормативов труда.
- Правовое обеспечение нормирования труда. Нормативная база.-

Преподаватели

ЖИЖЕРИНА Юлия Юрьевна

Эксперт по трудовым отношениям, юрист по трудовому праву. Опыт практической работы в производственных и торговых компаниях, юристом компании и HR-директором — более 15 лет. Автор более 600 публикаций в ведущих кадровых журналах.

Образование:

Московская государственная юридическая академия, квалификация «юрист».

Дополнительное образование:

- диплом Международного институт менеджмента ЛИНК
- сертификат Научного парка МГУ им. Ломоносова
- сертификат Национального союза кадровиков
- сертификат Бизнес-университета МИРБИС
- обучение у известного психолога М.Е. Литвака
- сертификат Международного университета GLOBAL COACHING

Профессиональные компетенции:

- Трудовое право.
- Кадровое делопроизводство и кадровый аудит.
- Охрана труда.
- Разрешение трудовых споров в досудебном порядке.
- Сопровождение проверок ГИТ.
- Внедрение профстандартов.

Опыт работы:

Корпоративным юристом в производственно-торговых компаниях – 8 лет.

Директором по персоналу, руководителем HR-проектов в производственно-торговых компаниях – 8 лет.

В консалтинге – 10 лет.

Как бизнес-тренер провела более 60 семинаров и вебинаров по управлению персоналом, психологии управления, трудовому праву, кадровому менеджменту.

Публикации:

Автор более 600 публикаций в кадровых журналах, в том числе «трудовые споры», «Кадровое дело», «Директор по персоналу», «Кадровые решения», «Кадровая служба и управление персоналом предприятия», «Охрана труда: просто и понятно», «Первая полоса», «Справочник кадровика», «Справочник по управлению персоналом» и другие.

Победитель всероссийских HR и правовых конкурсов («Кадровик года - 2013», «HR-года - 2011», «Правовая Россия-2010»).

БОДРОВА Ольга Артуровна

Кандидат экономических наук, MBA, SPHRi. Консультант-практик по управлению человеческими ресурсами, опыт работы Директором по персоналу и организационному развитию в российских и зарубежных компаниях - более 20 лет.

Сфера профессиональных компетенций:

- Аудит персонала и стратегия.
- Системы вознаграждения и льгот: грейдинг, премирование по KPI.
- Оптимизация и планирование численности, нормирование труда.
- Организационные структуры и бизнес-процессы.
- Оценка эффективности работы персонала, разработка системы целей и показателей.
- Экономика и нормирование труда. Повышение производительности труда.
- Обучение и развитие персонала.

Образование:

2004 - Thunderbird – The Garvin School of International Management (USA), CBSD, Москва.-

1999 - 2001 – Высшая коммерческая школа при Минэкономразвития РФ совместно с International European Management Institute (France) - Магистр делового администрирования (MBA).

1980-1985 – Коми – Государственный педагогический институт. (Преподаватель английского и немецкого языков).

Сертификация SPHRi – Senior HR Manager International –в HR Certification Institute (USA).

Сертификация MODAPTS (Микроэлементное нормирование труда), USA.

Диссертации на тему «Оптимизация оплаты труда путем построения системы грейдов».

«Maximizing Human Capital» - «Стратегическое управление персоналом» в Thunderbird – The Garvin School of International Management (USA), CBSD.-

Опыт работы:

ОАО «Эффортел» (телекоммуникации), директор по персоналу и организационному развитию группы компаний.

ЗАО «Пивоварня Москва-Эфес» (Турция, производство напитков), директор по персоналу Московского завода.

ЗАО «КОМКОР-ТВ» (бренд АКАДО, телекоммуникации), директор по персоналу

Группа «Лафарж» (Франция, производство цемента), ОАО «Воскресенск цемент» , директор по управлению персоналом, региональный менеджер по управлению персоналом управляющей компании.

Проекты для клиентов - российских и зарубежных компаний: проекты трансформаций, разработка и внедрение систем оплаты, премирования, разработка KPI, грейдов, программы кадрового резерва, развития и менторинга руководителей, коучинг.

Публикации:

Автор многочисленных статей в профильных СМИ: «Harward Business Review», «Форбс», «Ведомости», Директор по персоналу», «Справочник по управлению персоналом» и др.