

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет экономики и права

Т.Г. Озерникова
И.Г. Носырева

ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр»)

Иркутск
Издательство БГУЭП
2015

УДК 331.2
ББК 65.245
О-46

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензенты д-р экон. наук, проф. Л.Г. Миляева
д-р экон. наук, проф. И.Ю. Сольская

Озерникова Т.Г.

О-46 Оплата труда персонала : учеб. пособие / Т.Г. Озерникова,
И.Г. Носырева. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 390 с.

ISBN 978-5-7253-2856-1

В учебном пособии раскрыты вопросы организации оплаты труда. Представлена подробная характеристика тарифной системы оплаты труда, организации премирования работников, форм и систем оплаты труда. Описаны особенности оплаты труда руководителей, специалистов и служащих. Рассмотрены вопросы развития систем оплаты труда на отечественных и зарубежных предприятиях. Охарактеризована технология грейдинга, уделено внимание проблемам формирования компенсационного пакета, его структуре и функциям, а также формированию и использованию фонда заработной платы предприятия. Содержит обширный иллюстративный материал из российской и зарубежной практики, примеры решения задач.

Рекомендуется для студентов бакалавриата всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Данное издание может быть полезно для студентов направлений подготовки «Экономика» и «Менеджмент», магистрантов, аспирантов, преподавателей, слушателей программ дополнительного профессионального образования, руководителей предприятий и организаций, работников служб управления персоналом, специалистов-практиков и всех тех, кто занимается изучением теории и практики организации оплаты труда.

УДК 331.2
ББК 65.245

© Озерникова Т.Г., Носырева И.Г., 2015

ISBN 978-5-7253-2856-1

© Издательство БГУЭП, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Тема 1. Оплата труда как основная форма стимулирования персонала	7
1.1. Место оплаты труда в системе стимулирования персонала	7
1.2. Понятия «компенсация», «вознаграждение», «зарботная плата», их сущность и взаимосвязь	19
1.3. Факторы, влияющие на формирование заработной платы	22
1.4. Типы и элементы организации оплаты труда	33
Тема 2. Тарифная система оплаты труда	35
2.1. Сущность и элементы тарифной системы	35
2.2. Показатели, характеризующие тарифную сетку	41
2.3. Методологические подходы к разработке тарифных сеток.....	45
2.4. Методы оценки сложности труда	53
2.5. Система доплат к тарифам. Районное регулирование заработной платы	59
Тема 3. Организация премирования работников	67
3.1. Принципы премирования. Элементы системы премирования ...	67
3.2. Виды премиальных систем	74
3.3. Современные подходы к формированию системы премирования	81
Тема 4. Формы и системы оплаты труда	92
4.1. Понятие форм и систем оплаты труда. Классификации систем оплаты труда	92
4.2. Повременная форма оплаты труда и ее системы	96
4.3. Сдельная форма оплаты труда и ее системы	100
4.4. Коллективные формы оплаты труда.....	119
Тема 5. Особенности оплаты труда руководителей, специалистов и служащих разных секторов экономики	157
5.1. Особенности труда служащих и его оплаты. Оплата труда руководителей государственных предприятий	158
5.2. Подходы к оплате труда руководителей, специалистов и служащих негосударственных организаций. Методы оценки сложности труда специалистов	164
5.3. Особенности оплаты труда работников бюджетной сферы	171
5.4. Оплата труда государственных гражданских служащих	184

Тема 6. Развитие систем оплаты труда.....	198
6.1. Бестарифная система оплаты труда, ее основные особенности..	198
6.2. Виды бестарифных систем	202
6.3. Другие нетрадиционные системы оплаты труда.....	215
Тема 7. Компенсационный пакет, его структура и функции.....	223
7.1. Понятие компенсационного пакета	223
7.2. Структура и функции компенсационного пакета	227
7.3. Формирование компенсационного пакета	233
Тема 8. Формирование и использование фонда заработной платы предприятия	238
8.1. Ретроспективный анализ формирования фонда оплаты труда ..	238
8.2. Состав фонда оплаты труда (ФЗП)	244
8.3. Методы планирования фонда заработной платы (ФЗП)	255
8.4. Механизм распределения фонда заработной платы между подразделениями предприятия	270
Тема 9. Тарифные системы зарубежных стран и их развитие. Грейдинг	278
9.1. Зарубежные тарифные системы	278
9.2. Грейдинг.....	295
Тема 10. Зарубежные формы и системы оплаты труда	307
10.1. Зарубежные системы оплаты труда	307
10.2. Оплата труда менеджеров за рубежом	319
10.3. Нетрадиционные формы вознаграждений	324
Глоссарий	333
Список рекомендуемой и использованной литературы	342
Приложения.....	351

ПРЕДИСЛОВИЕ

Одним из важнейших показателей социального и экономического благополучия общества являются доходы населения. Трудовое вознаграждение (трудовой доход) и заработная плата как основная его часть занимают значительное место в структуре доходов работников. Переход к рыночным отношениям и формирование рынка труда в нашей стране способствовали принципиальным изменениям экономической природы отношений по поводу оплаты труда.

В рамках дисциплины «Оплата труда персонала» изучаются типы организации заработной платы и элементы организации оплаты труда в компании; вопросы организации оплаты труда на внутрипроизводственном уровне; представлена подробная характеристика организации премирования работников, форм и систем оплаты труда; раскрыты особенности оплаты труда различных категорий работников – руководителей, специалистов и служащих разных секторов экономики, работников отраслей бюджетной сферы и государственных служащих; исследуется понятие компенсационного пакета, его структура и функции; рассматриваются нетрадиционные системы оплаты труда и их особенности; описан зарубежный опыт организации оплаты труда, в том числе грейдинг; рассматриваются технологии разработки (оптимизации) системы оплаты труда, а также вопросы формирования и использования фонда заработной платы организации.

При написании данного учебного пособия авторы руководствовались требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». В учебном пособии представлен необходимый инструментарий для самостоятельного изучения дисциплины «Оплата труда персонала».

Среди особенностей предлагаемого читателю учебного пособия можно выделить насыщенность расчетными формулами, наличие примеров решения задач и практических примеров. По ряду направлений подходы различных авторов были обобщены и дополнены.

Учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом», а также для студентов направлений подготовки «Экономика» и «Менеджмент», магистрантов, аспирантов, преподавателей и практических работников, интересующихся проблемами управления персоналом и оплаты труда.

ТЕМА 1. ОПЛАТА ТРУДА КАК ОСНОВНАЯ ФОРМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Место оплаты труда в системе стимулирования персонала.

1.2. Понятия «компенсация», «вознаграждение», «заработная плата», их сущность и взаимосвязь.

1.3. Факторы, влияющие на формирование заработной платы.

1.4. Типы и элементы организации оплаты труда.

1.1. Место оплаты труда в системе стимулирования персонала

Переход к рыночным отношениям, формирование рынка труда, выделение понятия наемных работников в России определяет и новые отношения по поводу оплаты труда. К *прогрессивным изменениям* в этой области можно отнести:

- заключение тарифных соглашений;
- отказ от уравнительной системы распределения денежных средств;
- самостоятельность предприятий в выборе форм и систем оплаты труда и др.

Однако на первом этапе рыночных реформ возникли *негативные процессы*:

- задолженности по выплате заработанных средств;
- резкое снижение уровня реальной заработной платы большинства работающих;
- усиление разрыва между минимальной заработной платой и прожиточным минимумом;
- неоправданная дифференциация уровня оплаты труда отдельных категорий работников;
- кризис нормирования труда;
- нерациональность применяемых форм и систем заработной платы и др.

Некоторые из этих негативных процессов не преодолены и в настоящее время. Можно констатировать, что проблемы оплаты труда сейчас являются исключительно актуальными. На уровне общества вопросы установления МРОТ, прожиточного минимума, динамика заработной платы остаются наиболее актуальными проблемами

государственного характера. На уровне организаций особый интерес к проблемам оплаты труда возник в условиях стабилизации экономики и достижения определенного уровня развития рыночных отношений. В условиях конкуренции организации стремятся разрабатывать и внедрять формы и системы оплаты труда, стимулирующие работников к достижению высоких результатов. О практической значимости данной проблемы свидетельствует обилие публикаций в профессиональных журналах и сети Интернет.

Возникла необходимость и пересмотра понимания заработной платы как экономической категории. Определение заработной платы как *части национального дохода, распределяемой между трудящимися в соответствии с количеством и качеством затраченного труда*, распространенное в советский период, не соответствует реалиям рыночной экономики.

Наконец, в «постперестроечный» период в отечественной экономике труда происходит активное освоение подходов, разработанных зарубежной экономической теорией труда, в том числе и относительно сущности заработной платы.

В настоящее время среди отечественных ученых нет единого подхода к определению категории «заработная плата». Рассмотрим основные имеющиеся подходы.

По определению **А.И. Рофе**, *«заработная плата в условиях рыночной экономики – это плата за труд, а ее величина – есть цена труда, определяемая на рынке труда в результате взаимодействия спроса на конкретные виды труда и его предложения»*¹. Иначе, заработная плата – это цена товара «рабочая сила», выступающая на поверхности трудовых отношений как плата за труд. Цена рабочей силы представляет собой денежное выражение ее стоимости. Но цена и стоимость товара «рабочая сила» могут и не совпадать. Это зависит от качества рабочей силы и конъюнктуры рынка труда. Такой подход поддерживается сегодня большинством авторов.

Г.Э. Слезингер отмечает, что в рыночных условиях *заработная плата – это не часть национального дохода, выделяемая государством для оплаты труда, а часть дохода предпринимателя (как соб-*

¹ Рофе А.И. Экономика труда: учебник. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2014. С. 304.

ственника средств производства и работодателя), расходуемая им для оплаты труда наемных работников в соответствии с условиями найма (трудовым договором) и результатами труда. Следовательно, оплата труда – это обязанность работодателя по выплате наемному работнику заработанных им средств за выполнение работы (или оказание услуги) в соответствии с условиями трудового договора»².

Известный российский экономист, разработчик бестарифных моделей оплаты труда Н. Волгин ставит вопрос следующим образом: заработная плата – это цена труда или рабочей силы? Для ответа на этот вопрос автор предлагает использовать воспроизводственный подход, который применительно к рабочей силе включает четыре фазы: формирование, распределение, обмен и использование. Процесс формирования рабочей силы (способности к труду) начинается со школы, продолжается в вузе, на рабочем месте, на стажировках, в институте повышения квалификации и т.д. Процессы распределения и обмена рабочей силы (наем, ротация работников, увольнение и т.п.), как правило, протекают на рынке труда при участии трех субъектов института социального партнерства – работодателей, наемных работников и государства, а также на предприятии. Анализируя содержание каждой фазы воспроизводства, Н. Волгин уточняет, что процесс труда имеет место только в четвертой фазе воспроизводства рабочей силы – фазе ее использования. Таким образом, если мы говорим, что заработная плата – это цена труда, значит, работодатель обязан включить в ее структуру только затраты, потребовавшиеся лишь в процессе трудовой деятельности. Если же мы говорим, что заработная плата – это цена рабочей силы, то это предполагает включение в нее затрат (издержек) по всем четырем фазам. В своем определении заработной платы Н.А. Волгин рассматривает ее как форму цены рабочей силы: *«Заработная плата как форма цены рабочей силы – это основная часть фонда жизненных средств работников, распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным вкладом и зависящая от конечных результатов работы предприятия»*³.

² Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. М., 1996. С. 242–243.

³ Экономика труда: (социально-трудовые отношения): учебник / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2006. С. 335.

Определяя понятие «цена труда», Г.Э. Слезингер отмечает, что цена труда дает возможность измерить в деньгах разное количество труда, соизмерить доставляемое работником количество труда с его оплатой⁴. Цены на различные виды труда представляют ставки заработной платы (тарифные ставки). Примерно такое же определение дает В.В. Адамчук: «Рыночная цена единицы труда – это ставка заработной платы, обусловленная в договоре и определяющая уровень оплаты труда, имеющего определенные профессионально-квалификационные характеристики, в единицу времени». Для российского рынка труда характерен разрыв между ценой труда и реальной стоимостью рабочей силы, а также уровнем оплаты аналогичных видов труда в развитых странах⁵. В СССР низкий уровень оплаты труда компенсировался затратами государства на воспроизводство рабочей силы (общественные фонды потребления). В настоящее время эта «компенсация» практически сведена к нулю.

В категории заработной платы отражается противоречие интересов наемного работника и работодателя. Для наемного работника заработная плата является основным источником доходов, и он заинтересован в том, чтобы продать свой ресурс труда как можно дороже. Работодатель рассматривает расходы на заработную плату как часть своих издержек, которые, наряду с другими издержками (стоимость сырья и топлива, а также другие производственные расходы), формируют себестоимость продукта и затем его рыночную цену. Работники, таким образом, заинтересованы в увеличении заработной платы, а работодатели – ее уменьшении.

Рассматривая экономическое содержание заработной платы с позиции работодателей и работников, необходимо рассмотреть ее определение, представленное в учебнике **В.В. Адамчука, О.В. Ромашова, М.Е. Сорокиной**: *«Заработная плата есть элемент дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда. Вместе с тем для работодателя, который покупает ресурс труда для использования его в качестве одного из факторов производства, оплата труда*

⁴ Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики.

⁵ Восколович Н. Формирование цены рабочей силы на рынке труда переходного периода // Человек и труд. 2000. № 1. С. 84-87.

наемных работников является одним из элементов издержек производства»⁶.

И.А. Баткаева и Е.А. Митрофанова, рассматривая заработную плату в системе мотивации и стимулирования персонала, пришли к аналогичному выводу о том, что «заработная плата – это:

– цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;

– часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;

– доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом»⁷.

Как соотносятся понятия «заработная плата», «оплата труда» и «доходы работника»? В советской экономике труда, как правило, считалось, что заработная плата включает только оплату по тарифным ставкам и должностным окладам, но не включает доплаты и премии. Соответственно, понятие «оплата труда» было более широким и включало не только тариф, но и стимулирующие и компенсационные выплаты. Скорее всего, такой подход был связан с ранее существовавшим механизмом формирования фондов оплаты труда (выделялись отдельно фонд заработной платы и фонд материального поощрения). Сейчас, когда большая часть стимулирующих выплат (в том числе премии) включается в фонд заработной платы, а в структуре заработной платы выделяют постоянную и переменную части, многие авторы рассматривают понятия «заработная плата» и «оплата труда» как синонимы. Так, по определению ст. 129 Трудового кодекса РФ (ТК РФ) в соответствии с Федеральным законом от 30.06.2006 г. № 90-ФЗ (ред. от 17.07.2009 г.), заработная плата (оплата труда работ-

⁶ Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2001. С. 85.

⁷ Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 5.

ника) – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

В то же время есть целый ряд причин, обуславливающих необходимость разграничения данных понятий.

Во-первых, заработная плата – это ценовая, рыночная категория, используемая для обозначения цены рабочей силы *наемного работника*. Но труд бывает не только наемным, есть предпринимательский и домашний труд, а значит, категория «оплата труда» шире, чем категория «заработная плата».

Во-вторых, ряд авторов считают, что оплата труда, помимо основной и дополнительной заработной платы, включает также поощрительные выплаты, надбавки, бонусы за дополнительно приложенные трудовые усилия или за превышение стандартов результативности⁸. Этот аргумент можно считать достаточно спорным, если иметь в виду, что выплаты за результативность вполне могут быть отнесены к переменной части заработной платы.

В-третьих, заработная плата рассматривается как элемент дохода наемного работника, а оплата труда – как обязанность работодателя по выплате наемному работнику заработанных им средств⁹. Тогда оплата труда включает способы формирования заработка наемного работника, применяемые работодателем.

В-четвертых, понятие оплаты труда рассматривается на макроэкономическом уровне как важнейший элемент социально-трудовых отношений «по поводу порядка, сроков, формы, а также особых усло-

⁸ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 219.

⁹ Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда: учебник. М.: Юрайт, 2011. С. 460.

вий выплат работодателем заработной платы работникам за их труд, регламентированный действующим законодательством»¹⁰. В таком случае оплата труда рассматривается как процесс, механизм формирования дохода наемного работника, а заработная плата – как результат этого процесса.

Соответственно, можно говорить об уровне и структуре заработной платы наемного персонала, а применительно к описанию способов ее формирования употреблять термин «оплата труда»: формы и системы оплаты труда, организация оплаты труда, управление оплатой труда.

Механизм организации оплаты труда в странах с рыночной экономикой включает следующие элементы¹¹:

- многоуровневую коллективно-договорную систему;
- систему обеспечения минимальных государственных гарантий в области оплаты труда;
- налоговую систему регулирования оплаты в составе индивидуальных доходов и в составе издержек работодателя на рабочую силу;
- систему информации об уровне и динамике заработной платы;
- увязку заработной платы с затратами и результатами труда работника через организацию оплаты труда в организации.

Что касается соотношения понятий «заработная плата» и «доходы работника», то эти понятия, безусловно, различны. «Доход работника» – понятие более широкое, чем «заработная плата». Возможная структура доходов работников представлена Б.М. Генкиным следующим образом¹²:

- оплата по тарифным ставкам и окладам;
- доплаты за условия труда;
- надбавки;
- премии;
- социальные выплаты;
- дивиденды по акциям предприятия.

¹⁰ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 220.

¹¹ Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. С. 303.

¹² Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М., 2001. С. 278–279.

На рис. 1 представлена структура дохода работника и заработной платы с указанием факторов, определяющих дифференциацию их различных компонентов.

Доход работника	Трудовое вознаграждение (трудовой доход)	Заработная плата	Постоянная часть заработной платы	Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам. Может включать «рыночную компоненту»	Зависит от квалификации работника и сложности выполняемых работ, рыночной цены рабочей силы	Факторы дифференциации
			Переменная часть заработной платы	Сдельный приработок	Зависит от выработки, степени напряженности норм труда и сложности выполняемых работ	
				Доплаты и надбавки компенсационного характера	Зависят от особенностей условий труда, сменности, работы в выходные и праздничные дни и пр. (определены ТК РФ)	
				Доплаты и надбавки стимулирующего характера	Зависят от профессионализма работника, интенсивности его труда и результативности	
				Премии	Зависят от индивидуальных и коллективных результатов труда	
			Социальные выплаты (бенефиты)		Зависят от социальной политики компании, стажа работы и других условий	
			Участие в прибылях		Зависят от коллективных результатов труда, индивидуального вклада	
		Дивиденды		Доход на собственность		

Рис. 1. Структура дохода работника и заработной платы

Доход работника организации может включать две основные части. Первая – трудовой доход (трудовое вознаграждение), который определяется тем, что работник реализует свой ресурс труда в данной организации. Вторая часть дохода работника (которая может отсутствовать) – это дивиденды, представляющие собой доход на акции организации, если работник является их собственником. Ясно, что именно трудовой доход является основной частью дохода работника.

Н.А. Горелов дает следующее определение: «Вознаграждения работникам – это все формы вознаграждений и выплат, предоставляемых компанией работникам в обмен на оказанные ими услуги»¹³.

Трудовой доход подразделяется на заработную плату и социальные выплаты (бенефиты). Социальные выплаты работникам разнообразны. Это и выплаты, определенные трудовым законодательством (оплаченные учебные отпуска, выплаты работодателя по обязательному медицинскому страхованию и пр.), и выплаты, носящие для работодателя добровольный характер. Такие выплаты зависят от социальной политики компании: пенсионные планы, программы добровольного медицинского страхования, оплата проезда, предоставление жилья и пр.

Заработная плата – основная часть трудового дохода. Статья 129 ТК РФ определяет заработную плату как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Заработная плата включает постоянную и переменную части. Постоянная часть заработной платы – это тарифный заработок (оплата по тарифным ставкам и должностным окладам). В условиях, когда спрос на труд по определенным должностным позициям превышает предложение, для работников, обладающих эксклюзивными компетенциями, оклад может быть установлен на более высоком уровне, чем предусмотрено в штатном расписании. Происходит индивидуализация условий найма рабочей силы, а такая «надбавка» к окладу может рассматриваться как «рыночная компонента» постоянной части заработной платы.

¹³ Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент): учеб. пособие. СПб., 2007. С. 231.

Переменная часть заработка включает сдельный приработок, компенсационные и стимулирующие доплаты и надбавки, а также премии. Данные элементы заработка определяются различными факторами и по-разному влияют на доход работника. Их экономическое содержание будет подробно рассмотрено в следующих темах.

Рассматривая структуру заработной платы, необходимо выделить основную и дополнительную заработную плату. Основная заработная плата работника начисляется за фактически отработанное время и выполненную работу и включает также выплаты и доплаты компенсационного и стимулирующего характера и премии. Дополнительная заработная плата – это выплаты за неотработанное время (оплата отпусков, выходных пособий и пр.).

Какова же роль оплаты труда в системе стимулирования персонала? Стимулирование персонала – это «средство мотивации (мотивирования), комплекс внешних воздействий, применение системы стимулов для воздействия на формирование мотивов и поведение»¹⁴. По мнению С.А. Шапиро, стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции¹⁵. Экономическая функция реализуется в том, что стимулирование труда способствует повышению эффективности производства, способствует повышению производительности труда и качества продукции. Социальная функция выражается в формировании социальной структуры общества посредством различного уровня доходов. Нравственная функция стимулирования заключается в формировании активной жизненной позиции, нравственного климата в обществе. В качестве стимулов к труду можно рассматривать всю систему внешних побуждений к действию в сфере труда. «Стимулы к труду – это внешние воздействия, побуждающие работника трудиться качественно, производительно, с полной отдачей»¹⁶. Воздействие внешних стимулов на трудовое поведение опосредовано сознанием работника. Стимулы к труду могут формироваться на трех уровнях: государственном, региональном и на уровне отдельного предприятия (организации). На уровне организа-

¹⁴ Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией: учеб. пособие. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. С. 14.

¹⁵ Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 224 с.

¹⁶ Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией. С. 39.

ции стимулы к труду отражают особенности экономического положения и кадровой стратегии предприятия (организации). На этом уровне стимулы могут принимать разные формы: это материальное стимулирование в соответствии с количеством и качеством труда в форме заработной платы и премиальных систем, моральное поощрение, социальная политика в отношении персонала организации, сложившаяся организационная культура, а также такие формы, как участие персонала в прибылях и участие персонала в собственности и др.¹⁷ С.А. Шапиро указывает, что в стимуле заложен определенный дуализм. С одной стороны, с позиции администрации предприятия, стимул – это инструмент достижения цели (например, повышение качества выполняемой работы сотрудниками, рост производительности их труда и т.д.). С другой стороны, с позиции работника, стимул рассматривается как возможность получения дополнительных благ (позитивный стимул) или их утраты (негативный стимул)¹⁸. Следовательно, стимулирующее воздействие на персонал позволяет активизировать функционирование работников организации. Стимулы могут быть материальными и нематериальными. В первую группу входят заработная плата, премии и т.д. Во вторую группу включаются социальные (профессиональный и карьерный рост); творческие (возможность самореализации); моральные (награды, уважение окружающих).

Соответственно, оплата труда занимает важное место как в структуре доходов наемных работников, так и в системе стимулирования персонала организации.

Поскольку заработная плата является важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, она играет огромную роль в обеспечении эффективной работы персонала организации.

С.А. Шапиро считает, что заработная плата будет стимулирующим фактором в случаях, если:

– она связана с результатами выполненной работы (является сдельной);

¹⁷ Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией. С. 40.

¹⁸ Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала.

– работник не сталкивается с более весомыми отрицательными явлениями, чем преимущества заработной платы (негативная оценка окружающих, физические перегрузки);

– заработная плата тесно связана во времени с произведенной работой (отсутствуют длительные временные промежутки между выполнением работы и оплатой труда);

– заработная плата влияет на увеличение доходов работника не символически, а реально.

Основной задачей организации системы оплаты труда в организации является дифференциация размеров заработной платы. С одной стороны, она должна стимулировать работников к эффективному труду, с другой стороны, быть экономически оправданной с точки зрения ценности результатов их труда¹⁹.

Следует отметить, что в научной литературе различают *номинальную* и *реальную* заработную плату. **Номинальная (денежная) заработная плата** – это сумма наличных денег, которую наемный работник получает за свой труд. В то же время работника интересует не столько заработок, выраженный в денежных единицах, сколько объем товаров и услуг, которые можно получить в обмен за проделанную работу. **Реальная заработная плата** – это количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату. Она зависит от уровня и динамики розничных цен. Между номинальной и реальной заработной платой существует зависимость:

$$J_{ЗП_{реал.}} = \frac{J_{ЗП_{номин.}}}{J_{цен}},$$

где $J_{ЗП_{реал.}}$ – индекс реальной заработной платы;

$J_{ЗП_{номин.}}$ – индекс номинальной заработной платы;

$J_{цен}$ – индекс цен на товары и услуги.

Остановимся подробнее на принципах организации заработной платы.

¹⁹ Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала.

Принципы организации заработной платы

1. Принцип повышения реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда. Тем самым повышается покупательная способность заработной платы, произведенные товары реализуются и создаются условия для продолжения производственного цикла.

2. Принцип обеспечения опережающих темпов роста объемов выпуска продукции (производительности труда) над темпами роста фонда потребления (средней заработной платы). Соблюдение данного принципа необходимо для того, чтобы избежать выплаты необеспеченных товарами денег, усиления инфляции.

3. Принцип дифференциации заработной платы в зависимости от сложности труда и квалификации работника, а также результатов его труда, географических и климатических условий жизни работников и других факторов. При несоблюдении данного принципа оплата труда приобретает уравнительный характер, что негативно сказывается на реализации стимулирующей функции заработной платы.

4. Принцип сочетания государственного регулирования оплаты труда с децентрализованным управлением. Самостоятельность предприятий в построении собственных моделей оплаты труда работников обязательно должна поддерживаться государственными нормами и стандартами в этой сфере.

5. Принцип простоты, логичности и доступности организации заработной платы. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть понятная и подробная информация о том, от чего зависит его заработок и что должен сделать работник, чтобы его повысить.

1.2. Понятия «компенсация», «вознаграждение», «заработная плата», их сущность и взаимосвязь

Понятия «компенсация», «вознаграждение» являются новыми для отечественной науки и практики, поэтому их экономическая сущность по-разному определяется разными авторами. Д.С. Синк относит к вознаграждению как денежные выплаты, так и условия труда, лидерство, безопасность и другие формы. Вознаграждение, таким об-

разом, понимается как *совокупность разнообразных инструментальных стимулов, как денежного, так и не денежного характера.*

Ю.Г. Одегов и П.В. Журавлев отмечают, что «под вознаграждением персонала понимают все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения»²⁰. С другой стороны, те же авторы отмечают, что «вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Ввиду того, что понятия ценности у людей специфичны, различны и оценка вознаграждения, относительность его ценности»²¹. Таким образом, с одной стороны, вознаграждение – это часть затрат работодателя на персонал, с другой – все, что человек может считать для себя ценным. Эти определения несколько противоречат друг другу: если рассматривать нематериальные способы вознаграждения (например, моральное поощрение), то они не требуют от работодателя никаких затрат, но при этом могут представлять для работника значительную ценность. Понятие вознаграждения рассматриваются и в контексте соотношения с понятиями «компенсация» и «заработная плата». Так, И.А. Оганесян указывает, что «заработная плата – это денежное вознаграждение (компенсация), периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей»²². В данном определении понятия вознаграждения и компенсации не разграничены.

В соответствии со ст. 37 Конституции РФ вознаграждение есть плата за труд²³. Статья 129 ТК РФ трактует заработную плату как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. В данном случае дифференцированы компенсационные выплаты и собственно вознаграждение, связанное с квалификацией работника, сложностью и результатами труда, а вознаграждение является, наряду с компенсационными выплатами, частью заработной платы.

²⁰ Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: учебник. М.: Финстатинформ, 1997. С. 630.

²¹ Там же. С. 631.

²² Оганесян И.А. Управление персоналом организации. Минск: Амалфея, 2000. С. 129–130.

²³ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 23.

Конвенция МОТ от 01.07.1949 г. № 95 «Об охране заработной платы» дает следующее определение: «Термин «заработная плата» означает, независимо от названия и метода исчисления, всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемые в деньгах и устанавливаемые соглашением или национальным законодательством, которые в силу письменного или устного договора о найме предприниматель уплачивает за труд, который либо выполнен, либо должен быть выполнен, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны»²⁴. В данном случае понятие вознаграждения и заработной платы отождествляются.

Учет зарубежных подходов и терминов меняет трактовку вознаграждения, компенсации и заработка. Так, С.К. Мордовин приводит следующее определение: «Компенсационный пакет – материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья и результатов работы». Компенсации включают базовую оплату, премии, льготы, комиссионные, групповые вознаграждения, оплату за знания и компетенцию²⁵.

С.В. Шекшня фактически отождествляет понятия «вознаграждение» и «компенсация» и использует именно понятие компенсации для описания системы экономических вознаграждений²⁶. Таким образом, понятие компенсации расширяется и включает все виды выплат, а также нематериальное вознаграждение, т.е. компенсация, в широком смысле, понимается как «внешнее вознаграждение».

Б.Г. Мазманова под заработной платой понимает денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое предприятием работнику за выполнение возложенных на него обязанностей. При этом понятие «вознаграждение» не дифференцируется с понятием «компенсации» (как суммы, получаемой работником от предприятия в обмен на свой труд). «Вознаграждение (компенсация) состоит из двух частей: основной (заработной платы или оклада) и дополнительной (льгот)»²⁷.

²⁴ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. С. 23.

²⁵ Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. М.: Инфра-М, 1999. С. 217.

²⁶ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. С. 229.

²⁷ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. С. 285–293.

Можно сделать вывод: компенсация, в широком смысле слова, – это возмещение работнику затраченных в процессе выполнения определенного объема работ усилий. Компенсация трудовых затрат неотделима от реализации воспроизводственной функции заработной платы, т.е. необходимости восстановления, поддержания и развития способности работника к труду. Компенсация, таким образом, выступает как минимально допустимый уровень оплаты труда. В узком смысле слова компенсация – это возмещение работнику дополнительных усилий и затрат, а также не вполне благоприятных условий приложения труда. Именно в этом значении данный термин используется для обозначения «компенсационных» доплат и надбавок к заработной плате.

Понятие вознаграждения в узком значении связано с реализацией стимулирующей (мотивационной) функции оплаты труда и часто ассоциируется с понятием «поощрение». Вознаграждение выплачивается за достижение определенных результатов труда и может характеризовать переменную часть заработка, дополнительные социальные выплаты и льготы. Вознаграждение же в широком смысле слова – это тип стимулов, представляющий все формы внешних инструментальных воздействий, заинтересовывающих работника в приложении своего труда, увеличении трудовой отдачи, в реализации необходимого для организации трудового поведения.

1.3. Факторы, влияющие на формирование заработной платы

Наиболее подробная классификация факторов формирования заработной платы представлена В.В. Адамчуком, Ю.П. Кокиным и Р.А. Яковлевым²⁸. Выделены рыночные и нерыночные факторы (рис. 2).

Рассматривая работодателя в качестве субъекта, принимающего решения в области оплаты труда наемного персонала, следует выделить не только рыночные и нерыночные факторы, но и факторы внутренние (формирующиеся на уровне организации) и внешние по отношению к организации (рис. 3). Рассмотрим эти факторы подробнее.

²⁸ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. С. 139–143.

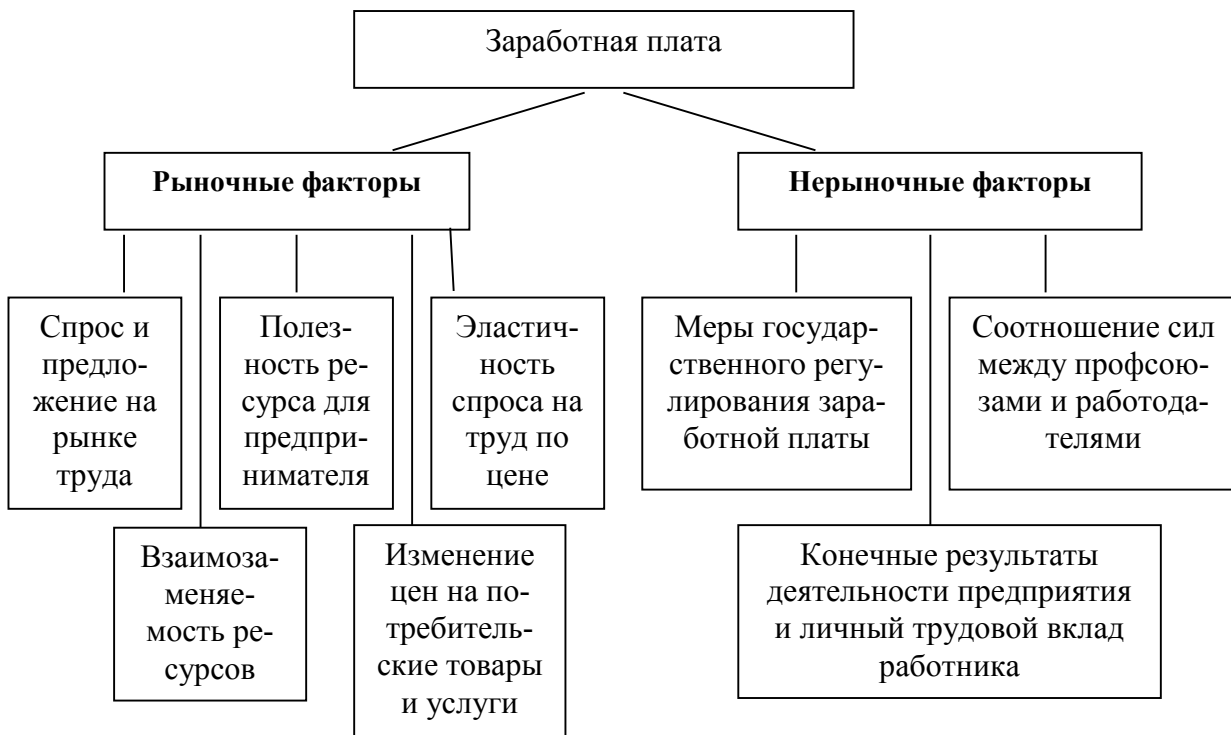


Рис. 2. Факторы формирования заработной платы

	<i>Рыночные</i>	<i>Нерыночные</i>
<i>Внешние</i>	1. Спрос и предложение на рынке труда. 2. Спрос и предложение на рынке товаров и услуг, динамика цен. 3. Спрос и предложение на целевом рынке. 4. Развитие информационной инфраструктуры рынка труда	1. Государственное регулирование заработной платы (МРОТ, налоговая политика и пр.). 2. Развитие социально-трудовых отношений, соотношение сил социальных партнеров
<i>Внутренние</i>	1. Предельная производительность. 2. Эластичность спроса на труд по цене. 3. Возможность взаимозаменяемости ресурсов. 4. Положение организации в конкурентной среде. 5. Стадия развития организации и жизненный цикл производимого товара (услуги)	1. Уровень производительности труда и эффективности производства. 2. Особенности технологии производства. 3. Организация труда и управления. 4. Коллективно-договорное регулирование. 5. Кадровая политика и компетентность руководства

Рис. 3. Факторы формирования системы трудовых вознаграждений в организации

Внешние рыночные факторы

1. *Спрос и предложение на рынке труда.* В условиях, когда предложение труда выше, чем спрос, работодатель может снизить

уровень оплаты труда. При дефиците ресурса труда (в целом или по отдельным категориям работников, должностным позициям) заработная плата повышается. Действует рыночный закон спроса и предложения, формируя равновесную ставку заработной платы как цену товара на рынке труда.

2. *Спрос и предложение на рынке товаров и услуг, динамика цен.* Рост цен на потребительские товары и услуги, вызывая повышение стоимости жизни, повлечет за собой в первую очередь рост воспроизводственного минимума в структуре ставки заработной платы, а значит, уровня заработной платы в целом. При понижении цен на потребительские товары и услуги такой прямой зависимости нет.

3. *Спрос и предложение на целевом рынке* (изменение спроса и предложения на рынке товаров и услуг, при производстве которых используется данный труд). Снижение спроса на рынке товаров и услуг (в результате роста цен на них, снижения доходов потребителей, изменения потребительских предпочтений, вытеснения новыми товарами) ведет к сокращению объемов выпуска, а следовательно, к падению спроса на используемый ресурс труда и ухудшению условий найма. Напротив, повышение спроса на товары и услуги может привести к росту спроса на труд и повышению ставки заработной платы.

4. *Развитие информационной инфраструктуры рынка труда.* Информация о сложившихся уровнях оплаты труда является важным элементом функционирования рынка. Потребность в такой информации испытывают различные субъекты рынка (табл. 1).

Таблица 1

Значение информации об уровнях заработной платы
для субъектов рынка труда и социально-трудовых отношений

Субъекты	Цели получения информации об уровнях заработной платы
Наемные работники: ищущие работу	Трудоустройство с наиболее благоприятными условиями и уровнем оплаты, выгодная продажа своей рабочей силы
занятые	Улучшение условий занятости, получение работы с более благоприятными условиями и уровнем оплаты, выгодная продажа своей рабочей силы
Профсоюзы	Обоснование позиции относительно уровня и дифференциации оплаты при ведении коллективных переговоров, защита прав трудящихся

Субъекты	Цели получения информации об уровнях заработной платы
Работодатели	Обеспечение конкурентоспособности, высокого профессионального уровня персонала Оптимизация издержек на персонал, снижение текучести кадров Стимулирование работников к производительному труду, удержание от «оппортунистического поведения» Обоснование позиции относительно уровня и дифференциации заработной платы при ведении коллективных переговоров
Объединения работодателей	Обоснование позиции относительно уровня и дифференциации заработной платы при ведении коллективных переговоров
Государство: федеральный уровень	Обоснование макроэкономической политики Обоснованный анализ и прогнозирование за счет повышения оперативности и качества информации Гармонизация социально-трудовых отношений, предупреждение социальной напряженности
региональный уровень	Обоснованный анализ и прогнозирование за счет повышения оперативности и качества информации Гармонизация социально-трудовых отношений, предупреждение социальной напряженности Обоснование региональной социально-экономической политики
Посредники на рынке труда: государственная служба занятости	Обоснованный анализ и прогнозирование тенденций рынка труда за счет повышения оперативности и качества информации об уровнях заработной платы Обоснование политики в области занятости населения (включая профориентацию, обучение и переподготовку кадров)
кадровые и рекрутинговые агентства	Повышение оперативности и качества удовлетворения заявок работодателей и соискателей работ

Среди выделенных субъектов рынка труда:

1. **Работодатели.** Главной целью работодателя является определение реальной стоимости рабочей силы, чтобы, с одной стороны, не нести неоправданные издержки на рабочую силу, а с другой стороны, привлечь, удержать и мотивировать нужных работников. Знание динамики рынка позволяет прогнозировать затраты на персонал и получать дополнительные преимущества в конкурентной борьбе, иметь веские аргументы при ведении коллективных переговоров с профсоюзами. Кроме того, знание уровня рыночной стоимости рабочей силы позволяет работодателям разрабатывать дополнительные формы поощрений при отсутствии возможности обеспечить конкурентный уровень заработной платы.

2. **Наемные работники** (как занятые, так и ищущие работу). Наиболее очевидно желание знать ситуацию на рынке заработной

платы у ищущих работу. При выборе места приложения труда они стремятся знать как можно больше об условиях, предлагаемых разными работодателями, а также о среднем уровне заработка, соответствующем данной профессионально-квалификационной группе. Занятые работники, как правило, оценивают информацию о рынке заработной платы для поиска лучших условий приложения своего труда. При этом анализируется заработная плата работников как внутри организации, так и за ее пределами. Помимо номинальной заработной платы, оцениваются предлагаемые работодателями системы денежных и не денежных выплат, льгот, компенсаций, а также риски, связанные с занятием той или иной позиции.

3. Профсоюзы. Ведение коллективных переговоров, разработка тарифных соглашений всех уровней и коллективных договоров предполагает в обязательном порядке согласование уровня оплаты труда работников (как правило, минимального), а также степени дифференциации в оплате, форм и систем стимулирования. Именно полная и достоверная информация о сложившемся на рынке (региональном, отраслевом) уровне заработной платы в разрезе профессиональных, должностных и квалификационных групп работников дает основание для обоснования позиции профсоюзов в процессе коллективных переговоров в системе социального партнерства.

4. Органы государственной власти и муниципального управления. Тенденции рынка труда являются одним из индикаторов социально-экономического развития страны и регионов. На макроэкономическом уровне принятие обоснованных решений в области политики доходов и заработной платы (и согласование мер по регулированию занятости и инфляционных процессов, предупреждению социальной напряженности) невозможно без достоверной информации об уровнях заработной платы. Государство в качестве социального партнера принимает участие и в принятии тарифных соглашений различного уровня. На уровне региона такая информация необходима для адекватной оценки ситуации, прогнозирования и выработки региональной социально-экономической политики, участия в коллективных переговорах.

5. Посредники на рынке труда. Органы государственной службы занятости, анализируя тенденции развития рынка труда с

учетом информации о реальных уровнях заработной платы, могут принять более обоснованные решения при разработке мер содействия занятости, в том числе профориентационной работы, обучения и переподготовки. Для коммерческих организаций, выполняющих функции посредников на рынке труда, информация об уровнях заработной платы имеет прежде всего коммерческую ценность: зная тенденции рынка, они могут качественнее и оперативнее удовлетворять потребности работодателей и соискателей работы, оказывать консультационные услуги.

В настоящее время данные субъекты не обладают информацией об уровнях заработной платы в одинаковой степени. В современной экономической литературе используется понятие *информационной асимметрии* для обозначения дисфункции информационной составляющей рынка.

К числу последствий информационной асимметрии относятся:

- неадекватность экономического поведения субъектов рынка труда;
- усиление дискриминации при найме на работу и в оплате труда по полу и возрасту;
- рост фрикционной безработицы из-за неудовлетворенности уровнем заработной платы;
- необоснованные (завышенные) требования о повышении заработной платы со стороны некоторых профсоюзов;
- просчеты в кадровой политике предприятий и организаций;
- просчеты в обосновании политики доходов и заработной платы на государственном и региональном уровнях;
- усиление дискриминации в сфере социально-трудовых отношений.

Основной формой получения информации об уровнях заработной платы, помимо статистических данных, являются рейтинги (обзоры) зарплат. Данные об уровне заработной платы в форме рейтингов или обзоров имеют большую ценность, чем статистическая отчетность, по следующим причинам:

- статистическая отчетность фиксирует только средние цифры по отраслям хозяйства и регионам, а рейтинги заработной платы со-

ставляются по определенным профессионально-должностным позициям;

– статистическая отчетность представляется за прошедший период, часто со значительным «отставанием», а рейтинги заработной платы составляются в режиме «реального времени»;

– в отличие от статистической отчетности, рейтинги заработной платы позволяют учесть реальную заработную плату в частном секторе экономики и, в определенной степени, выявить «теневую» составляющую заработной платы, которая не фиксируется в официальной статистике.

Внешние нерыночные факторы

1. *Государственное регулирование заработной платы.* Меры государственного регулирования связаны с установлением МРОТ и прожиточного минимума, законодательным и налоговым регулированием заработной платы, а также с регулированием занятости и защитой внутреннего рынка труда.

2. *Развитие социально-трудовых отношений,* соотношение сил социальных партнеров. Так, наличие тарифного соглашения на федеральном (региональном, отраслевом уровне) требует от работодателя учета их положений при разработке и утверждении условий коллективного договора. Наличие сильных отраслевых профсоюзов значительно повышает степень социальной защищенности наемных работников. Именно отсутствие механизма коллективно-договорного регулирования в малом бизнесе приводит к широкому распространению теневых форм социально-трудовых отношений в данной сфере.

Внутренние рыночные факторы

1. *Предельная производительность ресурса труда* характеризует полезность ресурса для предпринимателя (соотношение величины предельного дохода от использования фактора труда и предельных издержек на этот фактор). Увеличение спроса на труд во многом зависит от того, как долго предприниматель может использовать экстенсивные факторы роста доходности своего предприятия, т.е. привлечение дополнительных работников при неизменных характеристиках других факторов производства, в частности технической

оснащенности. Вовлечение каждого дополнительного работника (предельного работника) может привести к некоторому увеличению количества выпускаемой продукции. Реализация этой дополнительной продукции приведет к получению предпринимателем дополнительного дохода. Вместе с тем использование дополнительного работника повышает переменные издержки производства. При этом вовлечение очередного дополнительного работника при неизменности прочих факторов производства начинает приносить все меньший прирост продукции в натуральном выражении и все меньший доход от ее реализации.

2. *Эластичность спроса на труд по цене.* Повышение цены ресурса (например, рост ставки заработной платы), увеличивая издержки предпринимателя, ведет к снижению спроса на труд, а следовательно, к ухудшению условий найма. В то же время эластичность спроса на труд по цене (его реакция на колебания цены труда) не всегда одинакова и зависит от характера динамики предельного дохода. Так, если предельный доход снижается медленно (трудоемкие отрасли с высоким удельным весом ручного труда), то рост цен на ресурс труда вызывает медленное снижение спроса на рынке труда, т.е. эластичность спроса по цене слабая. Напротив, если возможности получения отдачи от дополнительного привлечения работников исчерпываются быстро (резкое снижение предельного дохода), то повышение ставки заработной платы вызовет резкое падение спроса на труд, т.е. в этом случае спрос на рынке данного ресурса труда высоко эластичен.

Чем выше доля затрат на труд в общих издержках производства товара, тем более спрос на труд зависит от цены труда, так как изменение издержек на оплату труда будет во многом определять динамику общих издержек. Например, спрос на такие продукты питания, как хлеб, соль, мало, зависит от цены на них, потому и спрос на труд, используемый при их производстве, в меньшей степени будет зависеть от его цены.

3. *Возможность взаимозаменяемости ресурсов.* Рассматривая воздействие данного фактора, следует отметить, что возможности работодателя снижать издержки на труд при неизменной технической базе существенно ограничены. Ставка заработной платы, будучи

вполне подвижной в сторону увеличения, практически не двигается в сторону уменьшения при изменении конъюнктуры на рынке труда. Основные возможности работодателя в снижении издержек на труд связаны с сокращением переменной части заработка, дополнительных социальных льгот и гарантий работника, уменьшением удельных издержек на труд за счет увеличения рабочего времени, повышения интенсивности труда, организационных мер. Однако в качестве сдерживающего фактора выступают условия коллективных и индивидуальных трудовых договоров, деятельность профсоюзов, возможность потери кадрового потенциала в результате предлагаемых конкурентами более привлекательных условий оплаты. В этом случае встает вопрос о возможности замещения живого труда более производительной техникой.

4. *Положение организации в конкурентной среде.* Данный фактор оказывает влияние на кадровую политику организации. При высокой конкуренции работодатель заинтересован в привлечении, мотивации и удержании конкурентоспособного персонала. Для решения данной задачи вопросы оплаты труда имеют первостепенное значение, соответственно, работодатель вынужден анализировать и учитывать рыночные уровни заработной платы. Если организация является монополистом в привлечении ресурса труда (например, в «монозаводских» городах), то данная проблема работодателем может не осознаваться.

5. *Стадия развития организации и жизненный цикл производимого товара (услуги).* Каждая стадия жизненного цикла организации характеризуется спецификой внешних и внутренних условий функционирования, стратегических целей и, соответственно, политики вознаграждений. Одна из возможных интерпретаций связи видов оплаты с этапами жизненного цикла организации, а также цели и специфика этих этапов, обуславливающие различия форм применяемых вознаграждений, представлена в табл. 2²⁹.

²⁹ В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда): сб. ст. / ред.-сост. Грегори Р. Райтер. М.: ОАО НПО «Издательство «Экономика», 1999. Вып. 1. С. 235–237.

Циклы развития организации и особенности оплаты труда

Этап	Цели	Особенности этапа	Особенности систем оплаты
Старт	Не разориться	Должностные инструкции не разработаны, действует неформальная система оценки	Гибкость, преобладание денежных форм вознаграждения (бесплатные обеды, бесплатные совместные мероприятия по выходным и пр.). Низкие основные оклады, высокие премии. Наделение работников акциями компании
Рост	Удержание старых клиентов и приобретение новых	Усложнение структуры управления, оформление процедур деятельности, создание регулярной системы оценки, тенденция к сохранению старых кадров	Базовые оклады должны быть конкурентоспособными для привлечения новых и сохранения старых сотрудников, увеличивается доля стимулирующих выплат, шире применяется участие работников в акционерном капитале, дифференциация оплаты по категориям
Зрелость	Не допустить снижения прибыли	Усиление конкуренции, процедуры управления закрепляются, разработаны четкие должностные инструкции и системы оценки, появление специалистов, пришедших из других компаний	Система оплаты становится более структурированной, для привлечения и удержания работников устанавливаются оклады выше рыночных, применяются надбавки за выслугу лет, разрабатываются системы вознаграждения для работников с большим стажем и системы сокращения расходов на персонал
Спад	Перегруппировка ресурсов, сохранение сектора рынка	Сокращение расходов на рекламу, исключение неприбыльных видов продукции, увеличение ротации и текучести кадров, сокращение численности работников, размывание границ между видами работ и должностями	Заработная плата «замораживается», уменьшается время отпусков, удлиняется продолжительность рабочего дня, исчезает система участия в прибылях. Стимулируется «верность» организации. Система окладов теряет пропорциональность ввиду совмещения функций и увеличения самостоятельности в работе

Внутренние нерыночные факторы

1. *Уровень производительности труда и эффективности производства.* Низкий уровень производительности труда служит естественным «ограничителем» роста заработной платы. В то же время

при росте производительности труда и эффективности производства повышение уровня оплаты труда является исключительно важным (см. принципы организации заработной платы). Если заработок работников не будет расти, снизится покупательная способность населения и стимулы к дальнейшему росту производства.

2. *Особенности технологии производства.* Данный фактор оказывает влияние не на уровень оплаты труда, а на возможность и целесообразность применения различных форм и систем оплаты труда. Так, развитие автоматизации производства, внедрение аппаратурных процессов и новых технологий объективно приводит к более широкому использованию повременной формы оплаты труда.

3. *Организация труда и управления.* Организация труда и управления влияет на широту применения индивидуальных или коллективных форм оплаты труда.

4. *Коллективно-договорное регулирование.* Наличие в организации коллективного договора обеспечивает гарантии наемному персоналу, в том числе в вопросах оплаты труда. Особое значение имеет закрепление в коллективном договоре (и Положениях об оплате труда, являющихся приложениями к коллективному договору) размера тарифной ставки первого разряда (минимальной тарифной ставки), форм и систем оплаты труда, доплат и надбавок, условий и показателей премирования. Наличие в организации коллективного договора, а также гарантия условий оплаты труда, превышающих государственные гарантии (закрепленные в ТК РФ) позиционирует организацию как социально ответственного работодателя, позволяет привлечь и удержать в компании наиболее квалифицированные кадры.

5. *Кадровая политика и компетентность руководства.* Данный фактор является субъективным и характеризует сложившееся в организации отношение к персоналу. Активная кадровая политика, предполагающая установление уровня оплаты труда не ниже рыночного, формируется в организации в ответ на усиление конкуренции. В то же время работодатель может не осознавать значение адекватной кадровой политики и, несмотря на требования рынка, стремиться экономить на издержках на персонал. Поэтому компетентность руководства организации в вопросах управления персоналом и оплаты

труда является важным фактором, влияющим на формирование заработной платы наемного персонала организации.

1.4. Типы и элементы организации оплаты труда

Рассматривая организацию оплаты труда, необходимо выделить организацию оплаты труда традиционного и нетрадиционного типа (рис. 4).



Рис. 4. Типы организации оплаты труда

Организация оплаты труда традиционного типа основана на **трех основных элементах**:

– *нормирование труда* – процесс установления обоснованных норм труда, необходимых для объективной количественной оценки затрат труда на выполнение конкретных работ. Нормы используются при определении расценок, т.е. размеров оплаты труда за единицу времени (единицу продукции);

– *тарифная система* служит инструментом, позволяющим дифференцировать оплату труда в зависимости от квалификации работников и сложности выполняемых ими работ. Рынок труда через законы спроса и предложения оказывает влияние, прежде всего, на величину тарифных ставок и должностных окладов;

– *формы и системы оплаты труда* – способы использования норм труда и тарифной системы для расчетов заработной платы с учетом особенностей труда работников. Данный элемент организации заработной платы позволяет увязать оплату труда как с нормой (мерой) труда, так и с результатами труда работника. **Для эффективного выполнения всех функций ЗП необходимо, чтобы все ее элементы выполняли свою роль. Они тесно связаны, и нарушение функций одного элемента «искажает» выполнение функций другими элементами.**

В период перехода к рыночным отношениям широкое распространение получили системы оплаты труда нетрадиционного типа. Это бестарифные системы, системы «плавающих» окладов, системы комиссионных и др. Нетрадиционные подходы к организации оплаты труда будут рассмотрены в отдельной теме курса.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте значение оплаты труда в системе стимулирования персонала и ее роль в обеспечении эффективной работы сотрудников организации.
2. Место заработной платы в доходе работника и ее структура.
3. Понятия номинальной и реальной заработной платы.
4. Какие факторы влияют на формирование заработной платы?
5. Перечислите принципы организации заработной платы и элементы организации оплаты труда традиционного типа.

ТЕМА 2. ТАРИФНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

2.1. Сущность и элементы тарифной системы.

2.2. Показатели, характеризующие тарифную сетку.

2.3. Методологические подходы к разработке тарифных сеток.

2.4. Методы оценки сложности труда.

2.5. Система доплат к тарифам. Районное регулирование заработной платы.

2.1. Сущность и элементы тарифной системы

Тарифная система – один из важнейших элементов организации заработной платы традиционного типа. С помощью этой системы все огромное разнообразие конкретных видов труда, все различия в качестве и условиях труда соизмеряются и выражаются в одних показателях – в часовых, дневных или месячных тарифных ставках.

Тарифная система – это совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование уровней и дифференциация заработной платы рабочих, руководителей, специалистов и других категорий и служащих в зависимости от количественных и качественных параметров трудового процесса³⁰. Главная функция тарифной системы – это учет различий в труде, связанных с его сложностью и квалификацией работников. Тарифная система выполняет следующие функции:

– дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника и сложности выполняемых работ;

– социальная защита работников (тарифный заработок работника гарантируется в соответствии с его квалификацией и отработанным временем);

– возможность создания преимуществ в оплате труда отдельных категорий работников (например, обеспечивающих научно-технический прогресс, внедрение прогрессивных форм организации труда и пр.).

³⁰ Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпущина, Ю.П. Кокина. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. С. 316.

Основные элементы тарифной системы:

- минимальная тарифная ставка (оплата в единицу времени самого простого труда, выполняемого в нормальных условиях при повременной оплате труда);
- тарифная сетка (совокупность разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, характеризующих соотношения в оплате труда между разрядами);
- тарифно-квалификационные справочники, позволяющие осуществить тарификацию работ и работников;
- система доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам.

Тарифная ставка (ТС) – это выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу рабочего времени.

В соответствии с выбранной единицей рабочего времени, тарифные ставки бывают:

- часовые (оплата за отработанный час);
- дневные (оплата за отработанный день);
- месячные (оплата за отработанный месяц). Месячные тарифные ставки обычно называются должностными окладами.

Часовые и дневные тарифные ставки используются для оплаты труда рабочих, должностные оклады – для оплаты труда служащих.

Минимальная тарифная ставка – это ставка, соответствующая 1-му разряду. В организации может быть несколько тарифных ставок 1-го разряда (например, ставка рабочего-сдельщика выше, чем рабочего-повременщика). Тогда минимальная тарифная ставка – меньшая из тарифных ставок 1-го разряда.

Минимальная тарифная ставка – предмет торга между работодателем и профсоюзом. Она фиксируется в коллективном договоре организации. Минимальная тарифная ставка не должна была быть меньше МРОТ (до 1 сентября 2007 г.). В настоящее время состав МРОТ расширен и стал включать также стимулирующие и компенсационные выплаты.

Тарифная сетка (ТС) – это совокупность разрядов (Р) и соответствующих им тарифных коэффициентов (ТК), отражающих различия в оплате труда работников в зависимости от сложности труда и квалификации работников. Пример 6-разрядной тарифной сетки приведен в табл. 3.

Тарифная сетка

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты (TK_i)	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
Тарифные ставки ($ТС_i$), р.	20,0	24,0	28,0	32,0	36,0	40,0

Зная тарифную ставку 1-го разряда ($ТС_1$) и тарифный коэффициент i -го разряда (TK_i), можно найти тарифную ставку i -го разряда:

$$ТС_i = ТС_1 \cdot TK_i,$$

где $ТС_i$ – тарифная ставка i -го разряда;

$ТС_1$ – тарифная ставка 1-го разряда;

TK_i – тарифный коэффициент i -го разряда.

Тарифно-квалификационные справочники служат для тарификации (присвоения тарифного разряда) работ и рабочих. Тарифно-квалификационные справочники представляют собой сборники профессиональных характеристик, предназначенных для дифференциации работ и работников в зависимости от квалификации и сложности работ, а также для составления программ подготовки и повышения квалификации кадров.

Для тарификации рабочих разработан ЕТКС – **Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих**. Данный документ содержит 70 выпусков. В первом приводится описание профессий рабочих, общих для всех отраслей хозяйства, во втором – профессии машиностроения и т.д. ЕТКС является обязательным для применения на государственных предприятиях и рекомендательным для предприятий других форм собственности.

В ЕТКС приводится описание квалификационных характеристик каждой профессии по каждому разряду. Квалификационные характеристики, как правило, состоят из трех разделов:

- характеристика работ;
- должен знать;
- примеры работ.

В разделе «Характеристика работ» дано описание типичных работ и функций, которые должен уметь выполнять рабочий. В разделе «Должен знать» изложены требования к знаниям, необходимым рабочему для выполнения приведенных в характеристике работ, т.е. указано, какие необходимо знать свойства материалов, виды оборудования, инструменты, технологические процессы и др., а также определены требования к уровню профессионального образования. В разделе «Примеры работ» приведены типичные виды работ, которые должен уметь выполнять рабочий³¹.

Для служащих разработан **Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих**. Он может использоваться для установления оптимального разделения труда, определения обязанностей работников, обеспечения использования служащих в соответствии с их квалификацией. Описание квалификационных характеристик по каждой должности состоит из трех разделов:

- должностные обязанности;
- должен знать;
- квалификационные требования.

В разделе «Должностные обязанности» перечисляются функции, которые могут быть поручены работнику, занимающему соответствующую должность. В этом разделе отражены факторы, определяющие степень сложности работы, ее содержание, наличие (отсутствии) руководящих функций, масштаб и характер ответственности.

Раздел «Должен знать» содержит требования к специальным знаниям, которыми должен обладать работник, занимающий данную должность, а также к компетенциям работника в отношении законодательных актов, положений, инструкций и других нормативных документов, методов и средств, которые служащий должен уметь применять при выполнении своих должностных обязанностей.

В разделе «Квалификационные требования» определены требования к профессиональной подготовке служащего: уровень профессионального образования (среднее профессиональное, высшее профессиональное), квалификация, опыт работы.

³¹ Рофе А.И. Экономика труда: учебник. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2014. С. 342.

В организациях, как правило, на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих разрабатываются собственные внутренние регламенты (должностные инструкции), в которых описание должностей и требований к работникам соответствует специфике организации. Так, должность «Экономист» может предполагать выполнение различного круга должностных обязанностей. Например, в небольшой организации круг обязанностей экономиста может быть достаточно широким, а в крупной компании эти функции будет выполнять экономический отдел, в составе которого отдельный работник, занимающий должность экономиста, будет выполнять ограниченный состав функциональных обязанностей. Порядок и методы разработки должностных инструкций рассматриваются при изучении дисциплины «Управление персоналом организации».

В современных условиях основные требования к квалификации работника, уровню его образования и основные характеристики выполняемых трудовых функций закрепляются в **профессиональных стандартах**.

Профессиональный стандарт – это многофункциональный нормативный документ, который в рамках конкретного вида профессиональной деятельности устанавливает требования к знаниям, умениям, опыту, уровню образования и направлениям подготовки (специальности), а также к личным качествам работника, необходимым для выполнения трудовых функций. Переход от квалификационных справочников к профессиональным стандартам осуществляется на основе распоряжения Правительства РФ от 29.11.2012 г., в котором утвержден план разработки профессиональных стандартов на 2012–2015 гг. Пример утвержденного профессионального стандарта бухгалтера приведен в прил. 1.

Основные отличия профессионального стандарта от квалификационных справочников³²:

– профессиональные стандарты объединяют требования к профессиональной деятельности работников, связанных общей технологической задачей;

³² Былков В.Г. Трансформация системы квалификаций на основе создания профессиональных стандартов // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 1 (93). С. 67–73.

– в профессиональном стандарте используется другая структура описания профессиональной деятельности, основанная на перечне знаний, умений и компетенций, что позволяет связать профессиональные стандарты и государственные образовательные стандарты профессионального образования.

Для обеспечения преемственности системы квалификационных справочников и профессиональных стандартов установлена тождественность наименований профессий и специальностей ЕТКС и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Структура профессионального стандарта включает следующие элементы:

– **общие сведения.** В данном разделе указывается наименование и цель вида профессиональной деятельности, группа занятий (код ОКЗ – Общероссийского классификатора занятий) и виды экономической деятельности (код ОКВЭД);

– **описание трудовых функций** (функциональная карта виды профессиональной деятельности). В данном разделе описаны обобщенные трудовые функции и конкретизированные трудовые функции с указанием требуемого уровня квалификации;

– **характеристика обобщенных трудовых функций.** В данном разделе описываются возможные наименования должностей, требования к образованию и обучению, опыту практической работы, особые условия допуска к работе. Приводятся наименования и коды направлений и специальностей высшего и среднего профессионального образования. Приводится подробное описание трудовых функций, трудовых действий и необходимых для их выполнения знаний и умений. Данный раздел может включать и другие характеристики работника, необходимые для выполнения трудовых функций, в том числе личные качества;

– **сведения о разработчиках профессионального стандарта.** Данный раздел содержит сведения об организациях – разработчиках стандарта.

Сфера применения профессиональных стандартов широка. Они используются работодателями при оценке и обучении персонала, разработке должностных инструкций, тарификации работ и работников.

Образовательные организации учитывают требования профессиональных стандартов при разработке образовательных программ, а разработчики федеральных государственных образовательных стандартов высшего и среднего профессионального образования – при их совершенствовании. Разработка всего перечня необходимых профессиональных стандартов еще не завершена.

2.2. Показатели, характеризующие тарифную сетку

Тарифная сетка характеризуется следующими показателями:

– диапазон (соотношение тарифных коэффициентов первого и последнего разрядов);

– абсолютное возрастание тарифных коэффициентов:

$$AB = TK_{i+1} - TK_i,$$

где AB – абсолютное возрастание тарифных коэффициентов;

TK_{i+1} – тарифный коэффициент $i+1$ -го разряда;

TK_i – тарифный коэффициент i -го разряда;

– относительное возрастание тарифных коэффициентов:

$$OB = (TK_{i+1} - TK_i) : TK_i \cdot 100,$$

где OB – относительное возрастание тарифных коэффициентов;

TK_{i+1} – тарифный коэффициент $i+1$ -го разряда;

TK_i – тарифный коэффициент i -го разряда.

Пример расчета абсолютного и относительного возрастания тарифных коэффициентов приведен в табл. 4.

Таблица 4

Расчет абсолютного и относительного возрастания тарифных коэффициентов 6-разрядной тарифной сетки

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты (ТК)	1,0	1,13	1,29	1,48	1,71	2,0
Абсолютное возрастание ТК	–	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
Относительное возрастание ТК, %	–	13,0	14,2	14,7	15,5	16,9

Когда тарифная сетка использована в организации для тарификации работ и работников (т.е. имеются данные о численности рабочих и трудоемкости работ по каждому разряду), то могут быть рассчитаны следующие показатели:

- средний разряд работ и средний разряд рабочих ($P_{ср\text{рабочих}}$ и $P_{ср\text{работ}}$);
- средний тарифный коэффициент ($TK_{ср}$);
- средняя тарифная ставка ($ТС_{ср}$).

Для расчета этих показателей есть несколько подходов, представленных в табл. 5.

Таблица 5

Расчет средних показателей,
характеризующих тарифную сетку

Номер способа	Расчет $P_{ср}$	Расчет $TK_{ср}$	Расчет $ТС_{ср}$
1	$P_{ср\text{рабочих}} = \frac{\sum H_i \cdot \chi_i}{\sum \chi_i}$ $P_{ср\text{работ}} = \frac{\sum H_i \cdot T_i}{\sum T_i}$ <p>где H_i – номер разряда; χ_i – численность рабочих i-го разряда; T_i – трудоемкость работ i-го разряда</p>	$TK_{ср} = \frac{\sum TK_i \cdot \chi_i}{\sum \chi_i}$ <p>где TK_i – тарифный коэффициент i-го разряда; χ_i – численность рабочих i-го разряда</p>	$ТС_{ср} = \frac{\sum TC_i \cdot \chi_i}{\sum \chi_i}$ <p>где TC_i – тарифная ставка i-го разряда; χ_i – численность рабочих i-го разряда</p>
2	–	$TK_{ср} = TC_{ср} : TC_1$ <p>где TC_1 – тарифная ставка 1-го разряда</p>	$ТС_{ср} = TC_1 \cdot TK_{ср}$ <p>где TC_1 – тарифная ставка 1-го разряда</p>
3	$P_{ср} = P_m + \frac{TK_{ср} - TK_m}{TK_b - TK_m} \quad (1)$ $P_{ср} = P_b - \frac{TK_b - TK_{ср}}{TK_b - TK_m} \quad (2)$ $P_{ср} = P_m + \frac{ТС_{ср} - ТС_m}{ТС_b - ТС_m} \quad (3)$ $P_{ср} = P_b - \frac{ТС_b - ТС_{ср}}{ТС_b - ТС_m} \quad (4)$ <p>где P_b и P_m – соответственно больший и меньший из двух смежных разрядов, между которыми находится $P_{ср}$, соответствующий $TK_{ср}$;</p>	$TK_{ср} = TK_m + (TK_b - TK_m) \times (P_{ср} - P_m) \quad (5)$ $TK_{ср} = TK_b - (TK_b - TK_m)(P_b - P_{ср}) \quad (6)$ <p>где P_b и P_m – соответственно больший и меньший из двух смежных разрядов, между которыми находится $P_{ср}$, соответствующий $TK_{ср}$; TK_b и TK_m – больший и меньший из двух смежных тарифных ко-</p>	$ТС_{ср} = ТС_m + (ТС_b - ТС_m) \times (P_{ср} - P_m) \quad (7)$ $ТС_{ср} = ТС_b - (ТС_b - ТС_m)(P_b - P_{ср}) \quad (8)$ <p>где P_b и P_m – соответственно больший и меньший из двух смежных разрядов, между которыми находится $P_{ср}$, соответствующий $TK_{ср}$; $ТС_b$ и $ТС_m$ – большая и меньшая из двух смежных тарифных ставок,</p>

Номер способа	Расчет $P_{ср}$	Расчет $TK_{ср}$	Расчет $ТС_{ср}$
	$TKб$ и $TKм$ – больший и меньший из двух смежных тарифных коэффициентов, между которыми находится $TK_{ср}$; $ТСб$ и $ТСм$ – большая и меньшая из двух смежных тарифных ставок, между которыми находится $ТС_{ср}$	эффициентов, между которыми находится $TK_{ср}$	между которыми находится $ТС_{ср}$

Первый подход (по формуле средневзвешенной величины) – универсальный, он может использоваться для расчета всех трех показателей ($P_{ср}$, $TK_{ср}$ и $ТС_{ср}$). При этом при расчете $P_{ср}$ в качестве «веса» может использоваться численность рабочих по разрядам (так рассчитывается $P_{ср_{рабочих}}$), а может – трудоемкость работ (так рассчитывается $P_{ср_{работ}}$). Недостаток метода – трудоемкость расчетов. Поэтому, если известен хотя бы один из данных показателей, то остальные можно найти вторым и третьим способами.

Второй подход основан на формуле взаимосвязи тарифной ставки и тарифного коэффициента и используется только для расчета $TK_{ср}$ и $ТС_{ср}$.

Третий подход основан на взаимосвязи номера разряда и тарифного коэффициента (тарифной ставки). Нужно иметь в виду, что формулы (5)–(8) в табл. 5 можно не запоминать, а вывести из формул (1)–(4).

Пример

В коллективном договоре предприятия утверждена часовая тарифная ставка 1-го разряда 1000 р. и приведенная в таблице тарифная сетка (табл. 6).

Таблица 6

Тарифная сетка предприятия

Показатель	I	II	III	IV	V	VI
TK	1	1,1	1,25	1,35	1,55	2
Число рабочих, чел.	–	5	10	17	12	3
Объем работ, нормо-часов	–	900	1900	2500	3500	1800

Определить соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых работ и среднюю тарифную ставку.

Для решения задачи нужно найти средний разряд работ ($P_{ср\text{ работ}}$), характеризующий сложность работ, и средний разряд рабочих ($P_{ср\text{ рабочих}}$), характеризующий уровень квалификации рабочих, и сравнить их. Исходя из условий задачи нужно выбрать первый способ расчета (по формуле средневзвешенной величины):

$$P_{ср\text{ рабочих}} = \frac{\sum H_i \cdot \mathcal{C}_i}{\sum \mathcal{C}_i},$$

где $P_{ср\text{ рабочих}}$ – средний разряд рабочих;

H_i – номер разряда;

\mathcal{C}_i – численность рабочих i -го разряда.

$$P_{ср\text{ рабочих}} = \frac{1 \cdot 0 + 2 \cdot 5 + 3 \cdot 10 + 4 \cdot 17 + 5 \cdot 12 + 6 \cdot 3}{5 + 10 + 17 + 12 + 3} = 3,98;$$

$$P_{ср\text{ работ}} = \frac{\sum H_i \cdot T_i}{\sum T_i},$$

где $P_{ср\text{ работ}}$ – средний разряд работ;

H_i – номер разряда;

T_i – трудоемкость работ i -го разряда.

$$P_{ср\text{ работ}} = \frac{1 \cdot 0 + 2 \cdot 900 + 3 \cdot 1900 + 4 \cdot 2500 + 5 \cdot 3500 + 6 \cdot 1800}{900 + 1900 + 2500 + 3500 + 1800} = 4,31.$$

Получилось, что средний разряд работ (4,31) выше, чем средний разряд рабочих (3,98), значит, уровень квалификации рабочих недостаточен для выполнения работ данной сложности.

Для ответа на второй вопрос можно воспользоваться третьим способом:

$$TK_{ср} = TK_{м} + (TK_{б} - TK_{м})(P_{ср} - P_{м}),$$

где $P_{б}$ и $P_{м}$ – соответственно больший и меньший из двух смежных разрядов, между которыми находится $P_{ср}$, соответствующий $TK_{ср}$;

$ТСб$ и $ТСм$ – большая и меньшая из двух смежных тарифных ставок, между которыми находится $ТСср$.

Для расчета воспользуемся $P_{ср\text{рабочих}}$, равным 3,98. Соответственно, меньший из двух смежных разрядов, между которыми находится средний разряд, это 3-й разряд, т.е. $P_m = 3$.

Тогда $ТСм$ – это тарифная ставка 3-го разряда, а $ТСб$ – это тарифная ставка 4-го разряда. Зная тарифные коэффициенты и $ТС_1 = 1000$ р., найдем $ТС_3$ и $ТС_4$:

$$ТС_3 = ТС_1 \cdot ТК_3 = 1000 \cdot 1,25 = 1250 \text{ р.};$$

$$ТС_4 = ТС_1 \cdot ТК_4 = 1000 \cdot 1,35 = 1350 \text{ р.}$$

Подставим в формулу полученные значения:

$$ТСср = 1250 + (1350 - 1250)(3,98 - 3) = 1348 \text{ р.}$$

2.3. Методологические подходы к разработке тарифных сеток

Б.Г. Мазманова выделяет три этапа разработки тарифных сеток в организации³³:

- **1-й этап:** определение минимальной тарифной ставки для данной организации;
- **2-й этап:** выбор варианта разработки тарифных условий (единая тарифная сетка для всех категорий персонала или тарифная сетка для рабочих и схема должностных окладов руководителей, специалистов и служащих);
- **3-й этап:** расчет тарифных условий по выбранному варианту.

1-й этап: определение минимальной тарифной ставки для данной организации

Минимальная тарифная ставка ($ТС_{\min}$) – это оплата самых простых, наименее значимых для предприятия работ, которые осуществляются в нормальных условиях труда с нормальной напряженностью. Минимальная тарифная ставка ложится в основу тарифной системы и фиксируется в коллективном договоре.

³³ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 194–202.

В соответствии с ТК РФ до сентября 2007 г. минимальная тарифная ставка должна была быть не меньше установленного МРОТ. Если в отраслевом или территориальном тарифном соглашении установлена $ТС_{\min}$, то в организации $ТС_{\min}$ не может быть меньше, чем предусмотрено соглашением (если организация присоединилась к этому соглашению).

В настоящее время (с сентября 2007 г.) МРОТ включает не только тариф, но и компенсационные и стимулирующие выплаты, поэтому с МРОТ необходимо сравнивать не тариф, а всю заработную плату.

При установлении $ТС_{\min}$ учитываются следующие факторы:

- МРОТ и величина БПМ;
- рыночный уровень заработной платы по ключевым для организации должностным позициям;
- средний уровень заработной платы в организации;
- удельный вес тарифа в заработной плате;
- политика компании в области оплаты труда персонала;
- позиция профессиональных союзов.

Рассмотрим, как можно обосновать $ТС_{\min}$, исходя из анализа средней заработной платы в организации.

$ЗП_{ср}$ за сентябрь 2014 г. составила 24 000 р.

$Р_{ср} = 4,2$.

По действующей тарифной сетке ему соответствует $ТК_{ср} = 1,48$.

Соответственно, можно найти среднюю заработную плату работников 1-го разряда:

$ЗП_{ср1} = 24\ 000 : 1,48 = 16\ 216$ р.

Чтобы найти $ТС_{\min}$, нужно знать удельный вес тарифа в заработной плате. Ведущие отечественные ученые рекомендуют в качестве оптимального в современных условиях удельный вес тарифа, равный 65–70 %, а за рубежом доля тарифа достигает 90 %³⁴.

При удельном весе тарифа в заработной плате, равном 65 %, $ТС_{\min}$ будет равна:

$ТС_{\min} = 16\ 216 \cdot 0,65 = 10\ 540$ р.

Так как коллективные договоры заключаются в конце года, для

³⁴ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. С. 170.

анализа берется $ZПср$ за сентябрь и корректируется с учетом роста заработка в октябре – декабре. Соответственно, в коллективном договоре может быть зафиксирована бóльшая тарифная ставка (например, 11 000 р.).

Опыт различных компаний свидетельствует, что в качестве ориентира при установлении $ТС_{min}$ используются такие нормативы, как МРОТ и БПМ. Так, компания «АЛРОСА» (Республика Саха) в качестве $ТС_1$ использует прожиточный минимум. При этом использование именно показателя прожиточного минимума является наиболее экономически обоснованным для определения $ТС_1$, обеспечивая возможности для воспроизводства рабочей силы.

Если экономические возможности организации не позволяют установить $ТС_1$ в размере БПМ, то можно предложить следующий способ расчета.

Исходя из того что $ZПср_1$ должна быть равна БПМ (например, 9178 р. – для трудоспособного населения) и сложившейся доле тарифа (например, 60 %):

$$ТС_1 = 9178 \cdot 60 : 100 = 5506,8 \text{ р.}$$

В коллективном договоре может быть предусмотрена индексация $ТС_1$ в соответствии с уровнем инфляции (как правило, ежеквартально). При «привязке» $ТС_1$ к прожиточному минимуму (который рассчитывается ежеквартально) такой механизм становится излишним.

2-й этап: выбор варианта разработки тарифных условий

Вариантов разработки тарифных условий два:

- 1-й вариант: тарифная сетка для рабочих (6–8-го разрядов) и схема должностных окладов руководителей, специалистов и служащих;
- 2-й вариант: единая тарифная сетка (ЕТС) для всех категорий персонала.

Первый вариант – традиционный, он использовался в советский период и до сих пор используется во многих организациях. В то же время, по мнению специалистов, будущее – за вторым вариантом, который в большей степени соответствует требованиям социальной справедливости, доступности и наглядности для работников. Многие организации уже переходят на ЕТС, при этом могут использоваться отраслевые ЕТС или ЕТС, действовавшая в бюджетной сфере. Наибо-

лее сложный вариант – разработка собственной тарифной сетки.

3-й этап: расчет тарифных условий по выбранному варианту

При разработке тарифных условий решаются следующие вопросы:

- обоснование диапазона тарифной сетки (или соотношения $ТС_{\min}$ и максимального оклада);
- обоснование количества разрядов;
- выбор типа возрастания тарифных коэффициентов;
- построение тарифной сетки в соответствии с выбранным вариантом разработки тарифных условий.

При **обосновании диапазона тарифной сетки** учитываются следующие факторы:

- размер минимальной тарифной ставки ($ТС_{\min}$);
- размер средней заработной платы в организации ($ЗП_{ср}$);
- степень соответствия заработной платы различных групп работников рыночной цене рабочей силы;
- размеры предприятия;
- экономическое положение и перспективы развития предприятия;
- сложившееся соотношение уровней оплаты по самым простым и самым сложным работам.

По мнению отечественных авторов (В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев, Б.Г. Мазманова), не рекомендуется, чтобы диапазон превышал 1 : 14 или 1 : 16, а оптимальным (с учетом зарубежного опыта) может считаться соотношение 1 : 7 или 1 : 8³⁵.

При **обосновании количества разрядов** учитываются размеры предприятия и диапазон тарифной сетки. Необходимо учитывать, что чем больше количество разрядов, тем точнее в заработной плате отражаются различия в сложности труда и квалификации работников. При недостаточном количестве разрядов многие работы (работники) могут быть тарифицированы неправильно, с завышением или занижением их сложности (квалификации). Чем меньше количество разрядов, тем больше времени необходимо работнику для получения следующего разряда, поэтому могут снизиться стимулы к повыше-

³⁵ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. С. 168.

нию квалификации (чтобы это компенсировать, могут использоваться надбавки за профессиональное мастерство). В то же время чрезмерно большое количество разрядов может привести к тому, что межразрядная разница будет незначительной, разрыв в оплате труда между разрядами сократится. Это также может привести к снижению стимулов к повышению квалификации.

Важным вопросом является **выбор типа возрастания тарифных коэффициентов**. Возрастание тарифных коэффициентов характеризует разрыв в оплате между смежными тарифными разрядами и может быть следующих типов: прогрессивное, регрессивное, постоянное и смешанное (см. примеры тарифных сеток в табл. 7–11).

Тарифная сетка 1 (табл. 7) характеризуется прогрессивным абсолютным и относительным возрастанием тарифных коэффициентов, сетка 2 (табл. 8) – прогрессивным абсолютным и постоянным относительным возрастанием тарифных коэффициентов, сетка 3 (табл. 9) – постоянным абсолютным и регрессивным относительным возрастанием тарифных коэффициентов, сетка 4 (табл. 10) – регрессивным абсолютным и относительным возрастанием тарифных коэффициентов, сетка 5 (табл. 11) – смешанным абсолютным и относительным возрастанием тарифных коэффициентов.

Таблица 7

Тарифная сетка 1

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,13	1,29	1,48	1,71	2,0
Абсолютное возрастание ТК	–	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
Относительное возрастание ТК	–	13,0	14,2	14,7	15,5	16,9

Таблица 8

Тарифная сетка 2

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,15	1,32	1,52	1,74	2,0
Абсолютное возрастание ТК	–	0,15	0,17	0,20	0,22	0,26
Относительное возрастание ТК	–	15,0	14,8	15,2	14,5	14,9

Таблица 9

Тарифная сетка 3

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
Абсолютное возрастание ТК	–	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Относительное возрастание ТК	–	20,0	16,7	14,3	12,5	11,1

Тарифная сетка 4

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,26	1,49	1,69	1,86	2,0
Абсолютное возрастание ТК	–	0,26	0,23	0,20	0,17	0,14
Относительное возрастание ТК	–	26,0	18,3	13,4	10,1	7,5

Тарифная сетка 5

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,15	1,39	1,69	1,86	2,0
Абсолютное возрастание ТК	–	0,15	0,24	0,30	0,17	0,14
Относительное возрастание ТК	–	15,0	20,9	21,6	10,1	7,5

Прогрессивный тип возрастания тарифных коэффициентов способствует повышению заинтересованности работников в повышении квалификации, так как с каждым новым разрядом прибавка к заработку для работника становится все более существенной.

При регрессивном типе возрастания тарифных коэффициентов возникает возможность обеспечения социальной защищенности наименее квалифицированных рабочих.

Следует также помнить, что «порог осязательности» роста вознаграждения (в соответствии с результатами психологических исследований) составляет около 10 %. Это означает, что увеличение заработка менее чем на 10 % работниками ощущается слабо и не играет стимулирующей роли. Поэтому желательно, чтобы относительное возрастание тарифных коэффициентов было не менее 10 %, а с учетом доли тарифа в заработной плате – превышало 10 %.

Построение тарифной сетки осуществляется в соответствии с выбранным вариантом разработки тарифных условий.

1-й вариант: тарифная сетка для рабочих и схема должностных окладов руководителей, специалистов и служащих.

Традиционный вариант разработки тарифных условий предполагает три этапа работ.

1-й этап: построение «вертикали» тарифных ставок первого разряда ($ТС_1$). Чаще всего $ТС_1$ рабочих дифференцируются по следующим признакам (тарифообразующим факторам):

– формы оплаты труда. Так, $ТС_1$ для сдельщиков выше, чем для

повременщиков (так как сдельная форма оплаты труда сама по себе стимулирует более высокую интенсивность труда);

– специфика труда отдельных профессиональных групп рабочих. Например, выделяются группы рабочих с повышенной интенсивностью труда (станочники, рабочие на конвейере), с повышенной степенью ответственности и др.;

– значимость работы для организации (например, рабочие, занятые обслуживанием уникального оборудования);

– условия и тяжесть труда. В большинстве случаев условия труда учитываются при оплате труда через систему доплат. В ряде отраслей применяется дифференциация $ТС_1$ в зависимости от условий труда (например, подземные работы в добывающей промышленности, работы в «горячих» цехах в металлургии и др.).

На предприятии для дифференциации $ТС_1$ могут использоваться все эти критерии или некоторые из них, а могут применяться другие критерии, отражающие специфику организации. Например, в машиностроении вертикаль тарифной сетки строится по двум признакам. Первый – форма оплаты труда (сдельная и повременная), второй – значимость работ (три группы работ: работы на универсальном оборудовании, станочные работы и другие виды работ). Таким образом, используется шесть $ТС_1$.

При разработке вертикали тарифной сетки сначала рассчитывается $ТС_{min}$, а затем строится вертикаль тарифной сетки исходя из принятой дифференциации уровня оплаты по выбранным критериям.

Пример³⁶

В машиностроении первая группа тарифных ставок на 21 % выше третьей и на 8 % выше второй. Ставка сдельщика выше ставки повременщика на 7 %. Если часовая $ТС_{min}$ равна 30 р., то вертикаль $ТС_1$ будет выглядеть следующим образом:

I группа ставок (работы на универсальном оборудовании):
сдельщики 38,8 (36,3 · 1,07)
повременщики 36,3 (30 · 1,21)

³⁶ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. С. 198.

II группа ставок (станочные работы):

сдельщики 35,9 (33,6 · 1,07)

повременщики 33,6 (36,3 : 1,08)

III группа ставок (другие работы):

сдельщики 32,1 (30 · 1,07)

повременщики 30,0

2-й этап: построение «горизонталей» тарифных ставок, или тарифной сетки для рабочих. Тарифные ставки дифференцируются по разрядам в зависимости от сложности труда. Учитывается выбранный тип возрастания тарифных коэффициентов (прогрессивное, регрессивное, постоянное, смешанное). На данном этапе рекомендуется использовать ЕТКС работ и профессий рабочих. При построении заводских тарифных сеток могут использоваться отраслевые тарифные сетки. Для самостоятельного построения тарифной сетки в организации необходимо провести оценку сложности работ и определить значения тарифных коэффициентов. Число разрядов при построении тарифной сетки для рабочих составляет, как правило, от 6 до 8.

3-й этап: расчет тарифных условий для руководителей, специалистов и служащих, т.е. построение схемы должностных окладов.

На данном этапе работ используются следующие подходы:

– корректировка размеров окладов проводится пропорционально увеличению $ТС_{\min}$;

– учет тенденций рынка труда и рыночной цены труда, складывающейся в регионе. Целесообразно использование рейтингов (обзоров) заработных плат по ключевым для организации должностным позициям;

– обоснование диапазона окладов;

– проведение оценки сложности труда по должностным позициям.

2-й вариант: разрабатывается единая тарифная сетка (ЕТС) для всех категорий персонала. Организации могут использовать отраслевую ЕТС (или ЕТС головной организации), а также ЕТС, действовавшую в бюджетной сфере (с диапазоном 1 : 10,07). Пример единой тарифной сетки – ЕТС для работников бюджетной сферы приведен в табл. 12.

Единая тарифная сетка для оплаты труда работников
отраслей бюджетной сферы с 1 декабря 2001 г.

Разряд	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ТК	1,00	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22

Разряд	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ТК	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,90	4,2	4,5

Основные принципы построения ЕТС:

- охват ЕТС всех категорий работников;
- группировка профессий рабочих и должностей служащих по принципу общности выполняемых работ (функций);
- тарификация профессий рабочих и должностей служащих, т.е. отнесение их к разрядам ЕТС по признаку сложности выполняемых работ;
- условия труда, значимость работ и должностей, форма оплаты и другие тарифообразующие факторы учитываются через систему доплат и надбавок. Вертикали у ЕТС нет.

Как правило, рабочие тарифицируются в ЕТС с 1-го по 8-й разряд, служащие (руководители, специалисты и другие служащие) – со 2-го по 18-й разряд. Установление разряда работнику осуществляется на основе решения аттестационной комиссии.

2.4. Методы оценки сложности труда

Оценка сложности работ необходима для решения следующих вопросов при разработке и применении тарифной системы:

1. Как обосновать дифференциацию тарифных коэффициентов в зависимости от сложности работ («горизонталь» тарифной сетки)?
2. Как произвести тарификацию работ, как отнести разноплановые работы (например, слесарные, токарные и пр.) к определенному разряду тарифной сетки?

Оценка сложности работ является важнейшим этапом работы при построении тарифных систем в организации, закладывая основы дифференциации заработной платы в зависимости от сложности труда.

Методы оценки сложности работ можно разделить на три группы:

– *аналитический метод* является самым распространенным. Весь трудовой процесс разбивается на функции, каждая функция оценивается экспертами в баллах. Затем определяется сумма баллов по всем функциям и работа относится к определенному разряду по сложности;

– *суммарный метод*. Работы не расчленяются на функции, а оцениваются в целом, по сравнению друг с другом или с самыми простыми работами с помощью экспертных оценок;

– *метод сроков подготовки*. Работы сравниваются по срокам, необходимым для профессионального обучения работников для выполнения работ определенной сложности. Метод основан на предположении о том, что есть прямая связь между сроком подготовки и сложностью работы. Метод чаще используется для оценки работ служащих. Именно этот метод использован при разработке последней ЕТС (с диапазоном 1 : 4,5).

Аналитический метод оценки сложности труда

Аналитический метод оценки сложности работ использован при разработке ЕТКС³⁷. Оценка технологической сложности процесса труда проведена по совокупности факторов с использованием системы баллов. Интегральный показатель сложности находится как сумма баллов по отдельным факторам.

Назовем группы факторов сложности труда, подлежащих оценке.

Технологические факторы:

- сложность управления орудиями труда;
- сложность предметов труда;
- сложность технологического процесса.

Организационные факторы:

- широта комплекса выполняемых работ (операций);
- степень самостоятельности в процессе выполнения работы.

Факторы ответственности:

- материальная ответственность;
- ответственность за жизнь и здоровье людей.

Специфические факторы, обуславливающие более высокие тре-

³⁷ Методические указания по разработке ЕТКС работ и профессий рабочих. М., 1990.

бования к квалификации (например, подземные работы, высотные работы, работы в ограниченном замкнутом пространстве и др.).

При проведении аналитической оценки сложности работ на основе единой системы факторов необходимо учитывать особенности различных типов трудовых процессов, различающихся по уровню механизации труда. Определение разряда сложности работ проводится дифференцированно, с учетом принятой в практике нормирования труда классификации видов работ по степени их механизации:

- ручные;
- машинно-ручные;
- машинные;
- автоматизированные;
- аппаратурные.

Различия этих трудовых процессов при оценке сложности работ проявляются в неодинаковой значимости (весе) отдельных факторов сложности (табл. 13).

Таблица 13

Удельные веса факторов сложности труда по типам
трудовых процессов, %³⁸

Факторы оценки сложности труда	Типы трудовых процессов					
	Ручной	Ручной творческий	Машинно-ручной	Машинный	Автоматизированный	Аппаратурный
1. Технологические:	53	43	57	60	62	64
– сложность управления орудиями труда	12	5	19	28	36	37
– сложность предметов труда	19	5	15	8	–	–
– сложность технологических процессов	22	33	23	24	26	27
2. Организационные (широта комплекса выполняемых работ и степень самостоятельности в процессе выполнения работ)	28	20	23	19	14	10
3. Ответственность (материальная и за жизнь и здоровье людей)	12	12	14	17	21	23
4. Специфические	7	25	6	4	3	3

³⁸ Методические указания по разработке ЕТКС работ и профессий рабочих. С. 14.

Сложность работ по каждому фактору любого типа трудового процесса оценивается по шести степеням, соответствующим шести разрядам тарифной сетки. Степени сложности факторов характеризуются определенными критериями. При этом критерии степеней технологических факторов дифференцированы по типам трудовых процессов. Критерии степени сложности по остальным факторам едины для всех типов трудовых процессов.

Коэффициенты сложности работ рассчитаны методом сроков подготовки – через продолжительность подготовки рабочих различных уровней квалификации (применительно к машиностроению и металлообработке, так как в данной отрасли представлен весь диапазон сложности работ, выполняемых рабочими).

Источником сведений о сроках подготовки являются заполняемые на предприятиях профессионально-квалификационные карты. Коэффициенты сложности по разрядам определены путем сопоставления усредненных фактических общих сроков подготовки рабочих различного уровня квалификации (1-го разряда) со сроком подготовки рабочих простого труда, принятым за единицу.

Таблица 14

Расчетная сумма баллов по разрядам

Показатель	Тарифные разряды					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Сумма баллов по разрядам:						
от	–	201	251	313	391	487
до	200	250	312	390	486	620
Коэффициенты сложности	1,00	1,25	1,56	1,95	2,43	3,10

Для проведения балльной оценки степеней сложности факторов исходят из 200 баллов как максимального числа баллов для 1-го разряда. В табл. 14 приведены значения балльных оценок по разрядам, позволяющие отнести ту или иную работу к определенному разряду, а также коэффициенты сложности труда.

Суммарный метод оценки сложности труда

Суммарный метод основан на оценке работ в целом, без использования системы факторов, что наиболее целесообразно при определении сложности однородных, технологически сопоставимых работ.

Работы сравниваются с работой-эталонном, сложность которой определяется, как правило, аналитическим методом.

В отдельных случаях работы могут сравниваться не с эталоном, а друг с другом (табл. 15), фактически осуществляется ранжирование работ по степени сложности. Оценка осуществляется экспертным путем. Данный метод, безусловно, дает менее точные данные, чем аналитический метод, но в применении проще и менее трудоемок.

Таблица 15

Матрица сравнения сложности работ по подразделениям организации*

Подразделения	Главные специалисты	Юридический отдел	Экономический отдел	Бухгалтерия	Отдел управления персоналом	Отдел маркетинга	Отдел ИТ
Главные специалисты	–	х	х	х	х	х	х
Юридический отдел		–		х	х		
Экономический отдел		х	–	х	х		х
Бухгалтерия				–			
Отдел управления персоналом				х	–	х	
Отдел маркетинга			х	х		–	
Отдел ИТ		х		х	х	х	–

* Примечание: «х» ставится в том случае, если работы подразделения по строке таблицы сложнее, чем работы подразделения по столбцу таблицы.

Г.Э. Слезингер предлагает альтернативный вариант построения тарифной системы – установление непрерывной зависимости уровня оплаты труда от сложности и ответственности выполняемых работ (функций)³⁹. Тогда вместо системы разрядов (тарифной сетки) может строиться рейтинг работников с установлением индивидуального уровня оплаты труда, исходя из содержания и результатов работы. При этом отпадает проблема «порога осязаемости» повышения заработной платы и связанная с ней условность нарастания тарифных коэффициентов. Рейтинг работника – это своего рода его индивидуальный тарифный коэффициент. Г.Э. Слезингер предлагает следующую формулу для его расчета:

³⁹ Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. М., 1996. С.260.

$$K_T = C_p^{a1} H_p^{a2} I_T^{a3} T_p^{a4} C_B^{a5} C_{CP}^{a6} U_T^{a7},$$

где C_p – содержание работы, ее масштаб, структура и разнообразие;

H_p – новизна работы и степень ее освоения;

I_T – степень интеллектуализации труда;

T_p – особые требования к качеству работы и ее результату;

C_B – самостоятельность выполнения работы;

C_{CP} – дополнительная ответственность и степень риска;

U_T – условия труда на рабочем месте;

$a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7$ – показатели степени при факторах.

К сожалению, не описывается порядок и периодичность расчета данных показателей. Методика представляется достаточно трудоемкой для практического использования.

Зарубежные подходы к анализу работ

За рубежом анализ работ является основой для проведения описания и оценки должностей с целью установления базовых уровней заработной платы, разработки критериев оценки работников, определения потребности в обучении персонала и решения других задач. В.П. Чемяков приводит описание основных методов, которые могут быть использованы для анализа работ⁴⁰.

«Опросник анализа должностей» (PAQ – Position Analysis Questionnaire). Данный подход, разработанный И.Дж. Маккормиком, наиболее часто используется в США. Методика имеет несколько вариантов. Пункты опросника объединены в группы:

- знания;
- процессы мышления;
- физическая нагрузка;
- коммуникации;
- рабочая среда;
- характеристики работы.

Каждый элемент оценивается по шести шкалам (широта применения, важность, время, вероятность случайности, применимость и

⁴⁰ Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М., 2007. С. 21–31.

специальный код). Данные, полученные при использовании данного метода, позволяют создать описание должности, определить пригодность сотрудника, оценить сложность работы и оплату, ранжировать должности по значимости.

Опросник Роберта Харви, являющийся частью CMS (Common-Metric System). Опросник содержит 283 пункта, описывающих 80 факторов. Система базируется на предположении, что любой труд может быть измерен на основе четырех главных категорий: межличностные отношения, принятие решений, физические и механические характеристики, контекст труда. Эта методика, как и опросник И.Дж. Маккормика, относится к «ориентированным на работника» методам, описывающим работу в терминах поведенческих характеристик.

Методика «Функциональный анализ работ» (FJA – Functional Job Analysis) Сиднея Файна. Данный метод описывает работу по трем областям: данные, люди, предметы. Основа метода – точное описание целей и задач. На основе использования метода могут быть разработаны стандарты исполнения работ, содержание обучения.

Проект O*NET (информационная сеть профессий министерства труда США). Данный метод предполагает сбор информации, характеризующей как работу, так и работника.

2.5. Система доплат к тарифам.

Районное регулирование заработной платы

Доплаты и надбавки относятся к надтарифным выплатам (и, соответственно, к переменной части заработной платы). В то же время ряд доплат (которые компенсируют *постоянные особые условия выполняемой работы*) носят, по мнению некоторых авторов, «тарифный» характер, так как выплачиваются работнику постоянно. При расчете доли тарифа в заработной плате эти доплаты целесообразно относить к тарифной части заработка.

В целом доплаты и надбавки дополняют тарифную сетку, отражая целый ряд особенностей трудовых процессов, которые требуют компенсации или стимулирования. Доплаты и надбавки определяются, как правило, в процентах к тарифной ставке или должностному окладу.

Если в советский период государство полностью регламентировало структуру доплат и надбавок как стимулирующего, так и компенсационного характера (существовало более 50 видов доплат и надбавок), то в условиях рыночной экономики роль государства изменилась. Большая часть доплат и надбавок определяется в ходе коллективных переговоров между работодателем и профсоюзами. Ряд гарантий и компенсаций, регулирование которых осуществляется на федеральном уровне, закреплены в ТК РФ, и в тарифных соглашениях и коллективных договорах эти гарантии для работников могут быть только повышены (по сравнению с ТК РФ).

Доплаты и надбавки могут быть классифицированы следующим образом⁴¹:

1. Не имеющие ограничений по сферам деятельности:

– за работу в выходные и праздничные дни (в соответствии со ст. 153 ТК РФ – не менее чем в двойном размере);

– за работу в сверхурочное время (в соответствии со ст. 152 ТК РФ – в первые два часа – не менее чем в полуторном размере; в последующие часы – не менее чем в двойном размере);

– рабочим, выполняющим работу ниже присвоенного им разряда (выплачивается межразрядная разница);

– при невыполнении норм выработки и изготовлению брака не по вине работника;

– рабочим в связи с отклонениями от нормальных условий исполнения работы.

2. Применяющиеся в определенных сферах приложения труда:

2.1. *Стимулирующие доплаты* предназначены главным образом для интенсификации труда работников в пределах рабочего дня и являются денежной компенсацией трудовых затрат. При социализме проблемы «недогрузки» работников были широко распространены. Кроме того, стимулирующие доплаты часто использовались для компенсации чрезмерно низкого тарифа (оклада). В условиях перехода к рынку распространенность стимулирующих доплат резко упала, так как интенсивность труда теперь достаточно высока. По мнению неко-

⁴¹ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 246–249.

торых авторов, теперь смысл стимулирующих доплат – не в интенсификации труда, а в стимулировании высоких деловых качеств и профессионализма работников. Если учесть, что по ряду профессий и специальностей наблюдается дефицит кадров, то установление таких доплат – один из способов удержания высококвалифицированных кадров. Актуальны в условиях рынка доплаты за выполнение функций отсутствующего работника, за выполнение дополнительного объема работ, позволяющие работодателю экономить фонд заработной платы.

Стимулирующие доплаты являются средством индивидуализации заработной платы, а также могут использоваться для «подтягивания» уровня заработной платы до равновесной ставки.

Как правило, стимулирующие доплаты устанавливаются по результатам аттестации один раз в год. Важно, чтобы они не подменяли тарифную сетку (желательно, чтобы доля стимулирующих доплат в фонде заработной платы не превышала 7–10 %).

К стимулирующим относятся следующие доплаты:

- за профессиональное мастерство;
- за совмещение профессий и должностей;
- за руководство бригадой;
- за расширение зон обслуживания;
- за выполнение дополнительного объема работ;
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- за знание иностранного языка;
- за ученую степень;
- за квалификационный разряд (классный чин, дипломатический ранг);
- за особые условия государственной службы и др.

Стимулирующие доплаты устанавливаются работодателем с учетом мнения профсоюза и фиксируются в коллективном договоре. В бюджетных организациях, финансируемых из федерального бюджета, стимулирующие доплаты устанавливаются правительством РФ, в организациях, финансируемых из бюджета субъекта федерации – органами государственной власти соответствующего субъекта федерации, в организациях, финансируемых из местного бюджета – органами местного (муниципального) самоуправления.

2.2. Компенсационные доплаты, в том числе:

2.2.1. *Доплаты, связанные с особым характером работы.* Эти доплаты, как правило, отражают особые постоянные условия (характер) работы, поэтому именно их иногда называют «тарифными» доплатами. К доплатам данного вида следует отнести следующие доплаты:

- за секретность;
- за отдаленность;
- за ненормированный рабочий день;
- за многосменный режим работы;
- за работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику;
- работникам кочевых, геологоразведочных, топографических работ, гидрометеорологической службы, ежедневно выезжающим на объекты и участки, расположенные на значительном удалении от места базирования организаций;
- постоянно занятым на подземных работах, за нормативное время их передвижения от ствола к месту работы и обратно и др.

Этот вид доплат имеет специфические отраслевые особенности, так как компенсирует работнику относительно постоянные специфические условия приложения труда в отрасли. Соответственно, они должны быть оговорены в отраслевых тарифных соглашениях.

К данному виду доплат и надбавок относятся многочисленные специфические доплаты, характеризующие особый характер труда работников отдельных видов экономической деятельности, которые не являются постоянными. К ним можно отнести следующие⁴²:

- за работу сверх нормальной продолжительности рабочего времени в период массовой приемки и закладки на хранение сельскохозяйственной продукции;
- за часы переработки сверх нормального рабочего времени плавающему составу судов рыбной промышленности, а также буксирных транспортных и служебно-вспомогательных судов;
- за обслуживание животных на отгонных пастбищах и др.

⁴² Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. С. 246.

2.2.2. Доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, включают четыре группы доплат:

– доплаты работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда;

– за интенсивность труда на конвейерах, поточных и автоматических линиях, за интенсивность труда рабочим высокопроизводительных бригад в механизированных забоях шахт и разрезов;

– за работу в ночное время, выполнение работ только в ночное время в тоннелях и подземных территориях метрополитенов;

– за работу в районах возникновения чрезвычайных ситуаций.

Рассмотрим порядок установления доплат работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

В настоящее время оплата труда работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, в соответствии со ст. 147 ТК РФ, устанавливается в повышенном размере. Минимальный размер повышения оплаты труда работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, составляет 4 % тарифной ставки (оклада), установленной для различных видов работ с нормальными условиями труда. Конкретные размеры повышения оплаты труда устанавливаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов, либо коллективным договором, трудовым договором.

Кроме того, после принятия ФЗ «О специальной оценке условий труда» были внесены изменения в ряд законодательных актов РФ, которые отражены в Федеральном законе от 28.12.2013 г. № 421-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О специальной оценке условий труда».

Согласно ст. 14 ФЗ «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 г. № 426-ФЗ, условия труда по степени вредности и (или) опасности подразделяются на четыре класса: оптимальные (1-й класс), допустимые (2-й класс), вредные (3-й класс) и опасные (4-й класс) условия труда. В свою очередь, вредные условия труда (3-й класс) подразделяются на четыре степени. По результатам проведения специальной оценки условий труда аккредитованная организация, кото-

рая ее проводила, составляет отчет, включающий составление карты специальной оценки условий труда, содержащей сведения об установленном экспертом организации, проводящей специальную оценку условий труда, классе (подклассе) условий труда на конкретных рабочих местах.

При проведении исследований (испытаний) и измерений вредных и (или) опасных производственных факторов эксперты организаций, проводящих специальную оценку условий труда, руководствуются приказом Минтруда России от 24.01.2014 г. № 33н «Об утверждении Методики проведения специальной оценки условий труда, классификатора вредных и (или) опасных производственных факторов, формы отчета о проведении специальной оценки условий труда и инструкции по ее заполнению». На основании данного документа осуществляется отнесение условий труда на рабочих местах по степени вредности и (или) опасности к классам (подклассам) условий труда. Затем работодатели самостоятельно определяют размеры доплат работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, и закрепляют их локальными нормативными актами.

Таким образом, в ТК РФ определен минимальный размер повышения оплаты труда работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда. Максимальный размер доплат не установлен, он определяется работодателем.

Районное регулирование заработной платы

Особое место среди доплат и надбавок занимают районные коэффициенты и северные надбавки, с помощью которых реализуется районное регулирование заработной платы.

Районные коэффициенты являются компенсационными выплатами, целью которых является компенсация работникам различий в стоимости жизни в связи с различными климатическими условиями⁴³. Диапазон районных коэффициентов колеблется от 1,15 до 2,0. Установлены на территориях 44 субъектов РФ (их получает около 40 % от общей численности работников).

⁴³ Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. С. 330.

Особенность начисления районных коэффициентов: они начисляются не на тариф, а на весь заработок, исключая северную надбавку и выплаты по средней заработной плате.

Выплаты по районному коэффициенту выплачиваются всем работникам, в том числе сезонным, временным работникам и совместителям. Максимальный размер заработка для начисления районного коэффициента не устанавливается.

В перспективе приближения МРОТ к прожиточному минимуму, с учетом дифференциации последнего по природно-климатическим зонам, необходимости в районных коэффициентах не будет.

Северные надбавки («надбавки к заработной плате работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненным к ним местностях») – это стимулирующие выплаты, цель которых – привлечение работников в северные районы.

Особенности регулирования труда лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в настоящее время определены ТК РФ и законом РФ от 19.02.1993 г. № 4520-1 «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях»⁴⁴.

Установлены на территории 31 субъекта РФ. Северные надбавки зависят от стажа работы в северных районах. Выделены три группы северных регионов:

– Крайний Север (Чукотский автономный округ, Северо-Эвенкский район Магаданской области, Корякский АО, Алеутский район Камчатской области, острова Северного Ледовитого океана). На этих территориях северная надбавка составляет 10 % заработка через каждые 6 месяцев работы, но не более 100 % заработка. Таким образом, «двойную» заработную плату работник зарабатывает через 5 лет работы на Крайнем Севере;

– остальные районы Крайнего Севера. Здесь северная надбавка составляет 10 % заработка через каждые 6 месяцев работы, до того, как она достигнет 60 % заработка, затем 10-процентная надбавка устанавливается за каждый год работы, но не выше 80 % заработка;

⁴⁴ Гейц И.В. Современные условия районного регулирования оплаты труда. М.: Дело и Сервис, 2013. С. 6.

– местности, приравненные к районам Крайнего Севера. Механизм установления надбавок: 10 % за каждый год работы, но не выше 50 % заработка.

Таким образом, через 5 лет работы на севере работник получает максимальную надбавку (от 50 до 100 % к заработной плате). Начисляется северная надбавка на весь заработок, исключая выплаты по районному коэффициенту и выплаты по средней заработной плате.

*Пример*⁴⁵

Предположим, что заработная плата работника предприятия, расположенного в Мурманской области, в месяц составляет 26 000 р., в том числе тарифная ставка – 13 500 р., доплата за совмещение должностей – 5000 р., премия – 7500 р.

Согласно действующему законодательству для местности, в которой расположено предприятие, установлен районный коэффициент в размере 1,5.

Надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера выплачивается работнику в размере 80 %.

Заработная плата в месяц составит:

- тарифная ставка – 13 500 р.;
- доплата за совмещение должностей – 5000 р.;
- премия – 7500 р.;
- районный коэффициент – 13 000 р. $((13\,500\text{ р.} + 5000\text{ р.} + 7500\text{ р.}) \times 50\%)$;
- процентная надбавка к заработной плате – 20 800 р. $((13\,500\text{ р.} + 5000\text{ р.} + 7500\text{ р.}) \cdot 80\%)$.

Всего заработная плата за месяц – 59 800 р.

Можно отметить, что механизм районного регулирования заработной платы устарел. В условиях рыночной экономики необходимость выплат по районному регулированию «утяжеляет» себестоимость продукции. Приближение МРОТ к размеру прожиточного минимума могло бы решить проблему компенсации различий в природно-климатических условиях, а с целью привлечения кадров в север-

⁴⁵ Гейц И.В. Современные условия районного регулирования оплаты труда. С. 37–38.

ные районы надбавки стоило бы сохранить работникам бюджетной сферы (врачам, учителям, работникам культуры).

Контрольные вопросы

1. Основные элементы тарифной системы.
2. Виды тарифных ставок. Минимальная тарифная ставка.
3. Тарифно-квалификационные справочники, их виды и структура.
4. Что такое профессиональный стандарт, какие требования он устанавливает, какова его структура?
5. Понятие тарифной сетки и показатели, ее характеризующие.
6. Расчет среднего тарифного разряда, средней тарифной ставки и среднего тарифного коэффициента.
7. Этапы разработки тарифных сеток.
8. «Вертикаль» тарифной сетки и факторы, ее определяющие.
9. Особенности построения единой тарифной сетки.
10. Классификация методов оценки сложности труда.
11. Факторы оценки сложности труда при использовании аналитического метода.
12. Суммарный метод оценки сложности работ.
13. Особенности зарубежных подходов к анализу сложности работ.
14. Классификация доплат и надбавок к тарифным ставкам.
15. Порядок установления доплат работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.
16. Расчет районных коэффициентов и северных надбавок.

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ

- 3.1. Принципы премирования. Элементы системы премирования.
- 3.2. Виды премиальных систем.
- 3.3. Современные подходы к формированию системы премирования.

3.1. Принципы премирования. Элементы системы премирования

Термин «премия» в переводе с латинского означает «награда». Премирование работников является одним из наиболее распростра-

ненных видов поощрительных систем. Премия стимулирует особые, повышенные результаты труда⁴⁶.

Выделяют несколько видов поощрительных систем⁴⁷:

– системы, увязывающие основную оплату труда с уровнем выполнения и перевыполнения показателей, выходящих за пределы основной нормы оплаты труда работника. Это премирование за текущие результаты работы;

– системы, увязывающие основную оплату труда с личными деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства и индивидуальными качествами, отношением к работе. Это доплаты и надбавки стимулирующего характера;

– системы, увязывающие основную заработную плату работника или группы работников с определенными достижениями, не носящими систематического характера, или с какими-либо общими коллективными результатами работы в течение определенного, достаточно длительного, периода (полугодие, год). Это единовременные премии и вознаграждения.

Таким образом, премии рассматриваются наряду со стимулирующими доплатами как разновидности поощрительных систем. В ТК РФ премия также рассматривается как разновидность стимулирующих выплат, наряду со стимулирующими доплатами и надбавками. В то же время механизм начисления и стимулирующая роль премий специфичны, поэтому целесообразно самостоятельное рассмотрение данного элемента организации заработной платы. Прежде всего, премирование формирует основную долю переменной части заработной платы. Соответственно, премирование должно выполнять функцию стимулирования работников к достижению определенных результатов деятельности. В отличие от стимулирующих доплат и надбавок, премирование предполагает достаточно частую оценку заслуг работника.

⁴⁶ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 251.

⁴⁷ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. С. 216–218.

Один из первых вопросов, который решается при разработке системы премирования, – определить оптимальное соотношение постоянной и переменной части оплаты труда (рис. 5).

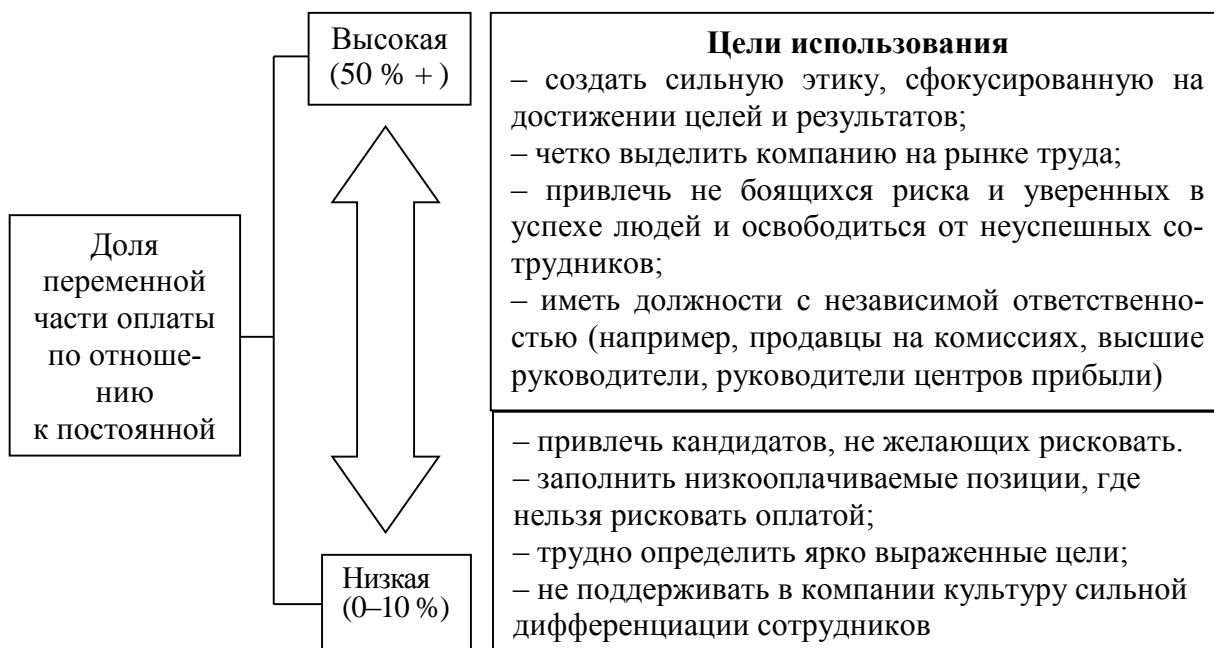


Рис. 5. Соотношение постоянной и переменной части оплаты труда⁴⁸

Основные принципы организации премирования

Действенность – премия должна выплачиваться за улучшенные результаты работы, а не за выполнение основных должностных обязанностей. За выполнение должностных обязанностей должен выплачиваться оклад (тарифная ставка). Именно данный принцип повсеместно нарушается на практике, когда премия фактически компенсирует низкий тариф, «подтягивая» общий размер заработной платы к рыночному уровню. Премия становится автоматической прибавкой к тарифу и не зависит от результатов деятельности работника. В таком случае искажается и стимулирующая роль тарифа (стимулирование повышения квалификации работника и выполнение им более сложных работ), и стимулирующая роль премии (стимулирование достижения высокой результативности труда).

Дифференцированность – премия должна быть связана с достижением конкретных показателей, измеряемых количественно. Нельзя выплачивать премию просто «за хорошую работу». Наличие

⁴⁸ Шабанова Г.П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии. СПб.: ДНК, 2001. С. 115.

установленных показателей и условий премирования способствует преодолению субъективности руководителя при определении размера премии. Кроме того, установление показателей премирования оказывает мощное влияние на трудовое поведение работника. Достижение показателей, за которые начисляется премия, становится для работника реальной возможностью увеличения заработка. Поэтому если показатели установлены некорректно, изменения в трудовом поведении работников могут неблагоприятно сказаться на результатах работы организации. В то же время разработка показателей премирования, которые можно было бы количественно измерить, – очень сложная задача, особенно при разработке показателей премирования служащих. Для разработки таких показателей целесообразно использовать зарубежные подходы к измерению результативности труда «белых воротничков» и метод управления по целям.

Связь показателей премирования с уровнем ответственности работника. Премировать работника можно за достижение показателей, на которые он может оказать реальное влияние в силу своего должностного положения, уровня своих прав и ответственности. Данный принцип также нарушается достаточно часто. Например, в качестве показателя премирования, который используется для всех категорий персонала, может выступать выполнение плана по реализации продукции. Для рабочих целесообразно использовать другой показатель – выполнение плана по выпуску продукции, так как на объем реализации данная категория работников оказать реального воздействия не может. При реализации данного принципа следует различать индивидуальные и коллективные показатели премирования.

Эффективность – затраты на премирование сотрудников должны быть меньше, чем эффект от улучшения деятельности. Соблюдение данного принципа необходимо для обеспечения эффективного расходования средств на оплату труда.

Как правило, в организации разрабатывается премиальная система или несколько премиальных систем. Основные положения премиальной системы оформляются в виде особого документа – Положения о премировании, которое, наряду с Положением об оплате труда, является приложением к коллективному договору организации.

Основные элементы премиальных систем

Объект премирования.

При определении объекта премирования следует учесть, что премиальные системы могут быть универсальными (для всех категорий работников) или специфичными (для отдельной категории персонала, профессиональной группы). В круг работников, премируемых по тем или иным показателям, должны включаться только те работники, которые могут оказать на эти показатели непосредственное воздействие.

Периодичность выплаты премий.

Премии могут выплачиваться:

- периодически (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно);
- эпизодически (например, премия за выполнение особо важных заданий, срочных и непредвиденных работ).

Условия и показатели премирования.

Определение показателей и условий премирования является наиболее ответственным этапом разработки премиальной системы. **Условия премирования** должны быть обязательно соблюдены, прежде чем будет начислена премия за достижение показателей премирования. Например, если показателем выступает «процент выполнения норм выработки», то условием может быть «качество продукции (удельный вес брака не выше 5 %)».

Показатели премирования подлежат количественной оценке и определяют размер премии. Например, улучшение качества продукции, снижение материальных затрат, повышение производительности труда и т.д. Количество показателей премирования в одной премиальной системе не должно превышать 2–3 показателя⁴⁹. Очень важно учитывать, что «установленные показатели и условия премирования не должны противоречить друг другу»⁵⁰, а «достижение показателей премирования должно быть реальной задачей для премируемой группы работников»⁵¹.

⁴⁹ Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент). СПб., 2007. С. 286.

⁵⁰ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. С. 254.

⁵¹ Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. С. 343.

Шкала премирования.

Шкала премирования представляет собой алгоритм определения размера премии в зависимости от достигнутых показателей премирования. В табл. 16 представлен пример шкалы премирования с использованием двух показателей.

Таблица 16

Пример шкалы премирования⁵²

% сдачи продукции с первого предъявления (норматив = 90)	Коэффициент использования оборудования (норматив = 0,8)			
	0,85–0,90	0,8–0,84	0,75–0,79	0,70–0,74
Размер премии в % к сумме премии за выполнение производственного задания				
Ниже 80	Не начисляется			
80–84	80	70	60	50
85–89	90	80	70	60
90–94	100	100	90	80
95–97	105	100	90	80
98 и выше	110	105	100	90

Могут применяться и более простые шкалы. Можно устанавливать не процент премии к окладу, а сумму премии в зависимости от величины полученного эффекта (например, дополнительной прибыли, суммы заключенной сделки, суммы урегулированных претензий и т.д.). При разработке шкал премирования необходимо учитывать «порог осязательности» прироста материального вознаграждения (около 10 %). Если премия составит менее 10 % оклада (тарифа, сдельного заработка), стимулирующего эффекта она не окажет.

Источник премирования.

Источник премирования характеризует, за счет каких средств организация выплачивает премию. Источники премирования дифференцированы по видам премиальных систем. Источниками премирования могут быть:

– себестоимость продукции (повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы относят на себестоимость продукции текущего премирования рабочих);

⁵² Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. С. 224.

- прибыль – основной источник выплаты премии руководителям, специалистам и другим служащим, а также рабочим (кроме текущего премирования);
- достигнутая экономия расходов (по специальным премиальным системам).

Порядок выплаты премий

Не премируются работники и коллективы, допустившие производственные упущения, перечень которых разрабатывается организацией. Порядок выплаты премий регламентируется Положением о премировании. Значение Положения о премировании для организации заключается еще и в том, что оно определяет перечень премий, выплата которых возможна, а следовательно, по нормам трудового и налогового законодательства, экономически оправданна. Указанные премии могут быть отнесены на уменьшение налоговой базы по налогу на прибыль путем включения этих выплат в расходы на оплату труда. Следовательно, любые премии, перечисленные в Положении о премировании (если не указано прямо, что они финансируются из чистой прибыли), уменьшают налоговую базу по налогу на прибыль⁵³. Включенные в состав расходов на оплату труда, эти вознаграждения облагаются Единым социальным налогом (ЕСН).

Учет премиальных выплат с целью налогообложения определяется нормами ТК РФ. В соответствии с пп. 21 и 22 ст. 270 Налогового кодекса РФ, при определении налоговой базы по налогу на прибыль в составе расходов на оплату труда не учитываются только те вознаграждения, которые выплачиваются сотрудникам помимо тех видов вознаграждений, которые определены трудовым договором, за счет средств специального назначения или целевых поступлений. Те вознаграждения, которые не уменьшают налоговую базу по прибыли, не облагаются ЕСН⁵⁴.

⁵³ Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент). С. 288.

⁵⁴ Там же. С. 289.

3.2. Виды премиальных систем

В зависимости от периодичности выплаты премии бывают трех видов: текущее премирование, специальные премиальные системы, единовременное премирование.

Текущее премирование. Текущее премирование осуществляется за основные результаты производственной деятельности. Для рабочих устанавливается, как правило, ежемесячная периодичность премирования (источник – себестоимость), а для руководителей, специалистов и служащих – ежеквартальная (источник – прибыль), так как показатели их вознаграждения могут быть определены чаще всего на основании квартальной отчетности.

Можно выделить два подхода к текущему премированию:

- премия начисляется за улучшение показателей;
- за нарушения работников депремируют.

Нужно отметить, что депремирование является неэффективным средством мотивирования персонала. Как правило, депремирование связано не с негативными результатами работы, а с невыполнением должностных обязанностей, нарушением производственной дисциплины и пр. Распространенность практики депремирования на российских предприятиях тесно связана с нарушением первого принципа премирования: премия начисляется не за улучшение показателей, а выплачивается как гарантированная надбавка за выполнение должностных обязанностей. При таком подходе вместо разработки показателей премирования (а это сложная методическая проблема) составляется список упущений, за которые размер премии снижается. Таким образом, роль премии как средства стимулирования результативности и производительности не выполняется. Необходимо помнить, что именно текущее премирование формирует переменную часть заработной платы, следовательно, оно должно быть связано с результативностью.

Текущее премирование рабочих (премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности) может быть индивидуальным и коллективным. Индивидуальное премирование целесообразно использовать, когда организация производства предполагает относительно обособленное выполнение отдельными рабо-

чими своих производственных функций. Премия начисляется на основную заработную плату рабочего. Коллективное премирование может использоваться как при коллективной, так и при индивидуальной организации оплаты труда рабочих. Его цель – создание у рабочих заинтересованности в общих конечных результатах работы подразделения (бригады, участка, цеха). Премия начисляется по коллективным показателям премирования на заработную плату бригады или отдельного рабочего. Коллективная премия, начисленная бригаде, распределяется между членами бригады (как правило, с использованием коэффициента трудового участия).

Примеры показателей текущего премирования для рабочих (сдельщиков и повременщиков) основного производства представлены в табл. 17.

Таблица 17

Показатели текущего премирования рабочих

Цель премирования	Показатели премирования
<i>Качественные показатели</i>	
Стимулирование улучшения качества продукции	– улучшение сортности продукции; – рост сдачи продукции с первого предъявления; – сокращение числа случаев возврата некачественной продукции; – сокращение числа рекламаций; – снижение брака и др.
Стимулирование снижения материальных затрат	– экономия сырья, материалов, топливно-энергетических ресурсов, инструмента, запасных частей; – уменьшение потерь, отходов на единицу продукции
Стимулирование освоения новой техники и прогрессивной технологии	– повышение коэффициента загрузки оборудования, сокращение затрат на его эксплуатацию; – повышение коэффициента сменности высокопроизводительного современного оборудования; – сокращение сроков освоения современного оборудования и др.
<i>Количественные показатели</i>	
Стимулирование роста объемов производства и производительности труда	– выполнение и перевыполнение производственных заданий (плана); – выполнение нормативного объема производства продукции (работ); – уровень выполнения норм выработки; – выполнение работ с меньшей численностью по сравнению с нормативной и др.

Текущее премирование служащих (руководителей, специалистов и других служащих), как правило, осуществляется ежеквартально. Главное направление премирования служащих – это стимулирование фактического улучшения результатов работы⁵⁵.

Соответственно, главная задача текущего премирования служащих – установление показателей премирования, отражающих результаты работы подразделений. Для производственных подразделений (цехов) показатели текущего премирования определяются достаточно просто (выполнение производственных заданий или плана).

В практике работы организаций применяют следующие варианты организации премирования работников функциональных подразделений⁵⁶:

– по показателям, отражающим результаты работы данного подразделения, с использованием в качестве дополнительных показателей премирования основных показателей деятельности организации в целом;

– по показателям, отражающим основные результаты деятельности организации в целом, с использованием в качестве дополнительных показателей премирования результатов работы данного подразделения;

– по показателям премирования, отражающим результаты работы как данного подразделения, так и организации в целом.

Для премирования служащих аппарата управления, функциональных отделов и подразделений часто используются только показатели, характеризующие результаты работы предприятия в целом. Однако в данном случае специфика труда работников различных отделов не учитывается. На наш взгляд, результаты работы организации в целом могут выступать условием премирования служащих, так как общие результаты работы компании определяют наличие прибыли – основного источника премирования служащих. Показатели премирования должны отражать результаты работы подразделения, на которые служащие могут оказать реальное воздействие.

⁵⁵ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. С. 224.

⁵⁶ Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент). С. 287–288.

Соответственно, должны разрабатываться показатели премирования, дифференцированные по отделам и службам, а это – сложная методическая задача, связанная с определением критериев результативности работы подразделений. Если для производственных подразделений (цеха, участки) такие показатели очевидны (показатели объема и качества продукции, выполнения плановых заданий), то для функциональных подразделений (отделы и службы) разработка показателей премирования является важной и сложной задачей. В наиболее полном и комплексном виде данные задачи решаются в системе управления по целям.

Еще один вариант определения премий по подразделениям предприятия – это формирование единого премиального фонда в организации с последующим его распределением между подразделениями предприятия с помощью коэффициентов трудового вклада подразделений⁵⁷. Подробно данный подход будет рассмотрен в теме «Формирование и использование фонда заработной платы предприятия».

Специальные системы премирования за достигнутые результаты по отдельным видам работы, например:

- за экономию конкретных видов материальных ресурсов;
- за создание и внедрение новой техники;
- за разработку и внедрение рационализаторских предложений и др.

Специальные премиальные системы – это очень гибкий инструмент. Они могут вводиться на определенный срок, для отдельных категорий работников или для выполнения определенной задачи. Источником выступает достигнутая экономия. Эти премии могут быть периодическими или разовыми. При достижении поставленных целей специальные премиальные системы могут отменяться, и разрабатываться новые – для решения новых задач.

Единовременные премии. Единовременное премирование широко распространено и разнообразно по видам:

– *премии за выполнение особо важных заданий, срочных и непредвиденных работ.* Данный вид премий позволяет руководителю поощрить работников, выполнивших соответствующие работы качественно и в срок. Учитывая, что в условиях рынка экстремальные си-

⁵⁷ Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. М., 2003. С. 376–377.

туации достаточно вероятны (изменения законодательства, рыночной конъюнктуры и пр. события, которые могут повлечь необходимость пересмотра положений и инструкций, перерасчета тарифов и др.), данный вид премирования находит применение на практике;

– *корпоративные премии*. Этот вид премий выполняет функцию дополнения системы морального стимулирования материальным стимулом. Сочетание морального и материального стимулирования наиболее эффективно при формировании и поддержании лояльности персонала и корпоративных ценностей организации. К корпоративным премиям можно отнести премии к профессиональным праздникам, к юбилейным датам компании и сотрудников, по итогам профессиональных конкурсов и пр.;

– *вознаграждение по итогам работы за год*. Данный вид премий – один из широко распространенных в отечественной и мировой практике. В советский период такая премия называлась «13-я зарплата» и зависела от непрерывного стажа работы. Соответственно, целью такого премирования было закрепление кадров, стабилизация коллектива. В зарубежной практике вознаграждение по итогам работы за год зависит от полученной организацией прибыли и, соответственно, стимулирует сотрудников к достижению конечных результатов деятельности всей компании. В современной России при разработке системы вознаграждения по итогам работы за год могут учитываться различные факторы: стаж, результаты труда, трудовой вклад сотрудника или подразделения и др. Источник выплаты единовременных премий – прибыль организации.

При определении размера вознаграждения по итогам работы за год необходимо помнить, что «порог оскутмости» в данном случае – 10 % не от месячного, а от годового оклада, соответственно, размер вознаграждения по итогам работы за год должен быть сопоставим с месячным окладом. В советское время данная форма стимулирования была очень распространена, однако большого стимулирующего влияния не оказывала, так как размер 13-й зарплаты составлял, как правило, сумму 10–12-дневного заработка работника⁵⁸. В современных

⁵⁸ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. С. 224.

российских компаниях данная форма вознаграждений все чаще принимает форму бонуса или участия в прибылях.

Рассмотрим другие классификации премиальных систем. И.А. Баткаева и Е.А. Митрофанова классифицируют премиальные системы по целевому назначению, которое определяет форму и содержание увязки конкретной стимулирующей выплаты с основным заработком работника (табл. 18)⁵⁹.

Таблица 18

Целевое назначение премиальных систем

Премиальная система	Содержание премирования	Особенности поощрения
Системы, увязывающие основную оплату труда с показателем выполнения и перевыполнения работ, выходящих за пределы основной нормы труда (трудоустроенности) работника	Различные премии за основные результаты работы и порядок формирования оплаты за перевыполнение норм у сдельно оплачиваемых работников	Эти виды поощрения являются наиболее распространенными как по охвату работников, так и по удельному весу в заработной плате. Их отличительная особенность: они, как правило, имеют четкие количественные параметры, позволяющие контролировать уровень начисляемой заработной платы как самому работнику, так и его непосредственному руководителю. Более того, если они заранее известны работнику, это позволяет ему целенаправленно использовать свою материальную заинтересованность, индивидуально или вместе с другими добиваться того уровня заработка, который его устраивает
Системы, увязывающие основную заработную плату работника с его личными деловыми качествами, уровнем профессионального мастерства, индивидуальными качествами, его отношением к работе	Стимулирующие выплаты (в том числе доплаты и надбавки стимулирующего характера): за профессиональное мастерство, за совмещение профессий (должностей), за расширение норм (зон) обслуживания, за выполнение прежнего и большего объема работ (услуг) меньшей численностью	Как правило, эти виды поощрения охватывают небольшой круг работников, которые достигают высокого устойчивого уплотнения своего рабочего времени или высоких профессиональных показателей, не улавливаемых другими поощрительными системами, либо активно участвуют в коллективной работе, способствуя тем или иным образом получению более высокого результата коллективного труда, который всегда должен цениться выше отдельных индивидуальных достижений

⁵⁹ Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 25–26.

Премиальная система	Содержание премирования	Особенности поощрения
Системы, увязывающие основную заработную плату работника или группы работников с какими-либо определенными достижениями, не носящими систематического характера, или с какими-либо коллективными результатами работы в течение определенного, достаточно длительного календарного периода (полугодие, год)	Различные единовременные премии и вознаграждения, и сегодня выплачиваемые на некоторых предприятиях: единовременные премии за выполнение особо важных производственных заданий, за победу в производственном соревновании, вознаграждение по итогам деятельности предприятия за год (или полугодие, квартал) и т.п.	Отличительная особенность таких видов поощрения состоит в их гибкости. Как правило, они не превращаются в механическую прибавку к заработной плате. В то же время, применяя их, работодатель не связан обязательствами перед работниками. Единовременные поощрения вызывают благоприятную реакцию со стороны работников и, в конечном счете, почти всегда окупаются (за исключением, может быть, годового вознаграждения, которое должно быть хорошо продуманным и организованным, чтобы работник в течение всего года активно добивался высокого конечного результата)

Существуют и другие признаки классификации премиальных систем⁶⁰:

– *количество учитываемых в системе премирования показателей или каких-либо других характеристик* – выделяют простые и сложные системы;

– *характер нарастания вознаграждения в системе премирования относительно принимаемых во внимание параметров* – могут быть пропорциональные, прогрессивные и регрессивные системы премирования;

– *охват системой премирования отдельных работников или коллективов (групп) работников и, соответственно, учет результатов и размеров премий* – с этих позиций системы премирования могут быть подразделены на индивидуальные и коллективные (групповые).

Таким образом, в литературе описано несколько классификаций премиальных систем по различным признакам.

⁶⁰ Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. С. 27.

3.3. Современные подходы к формированию системы премирования

Премирование в системе управления по целям

В качестве примера разработки новых систем премирования рассмотрим премирование в системе управления по целям (МВО – Management by Objectives). В данном параграфе представлено описание премирования в системе МВО, данное А. Литягиным, который внес большой вклад в популяризацию этого метода в России⁶¹. Основным недостатком традиционных систем премирования является их реактивный характер (когда мы реагируем на уже достигнутое положение дел). Реактивность – это ориентация на решение уже возникшей проблемы, а не прогнозирование и предотвращение проблем в целом и в будущем. Такой подход не способствует решению стратегических задач.

Еще одним недостатком премиальных систем является их однофакторность, т.е. ориентация на развитие только одного показателя (объем продаж, качество, прибыль).

Премиальная система (по А. Литягину) должна быть **проактивной**, т.е. предупреждать негативные результаты (нарушение дисциплины, снижение объемов продаж, нежелание учиться и т.д.).

В книге А. Литягина сформулировано понятие **«правильное производственное поведение»**, под которым он понимает демонстрируемые поведенческие проявления объекта управления (сотрудника, подразделения компании или компании в целом), позволяющие достичь целей компании или ее владельцев. Правильность поведения сотрудника оценивается через достижение поставленных перед ним целей, которые, в свою очередь, вытекают из целей подразделения и компании (рис. 6).

⁶¹ Литягин А. Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов. М., 2001.

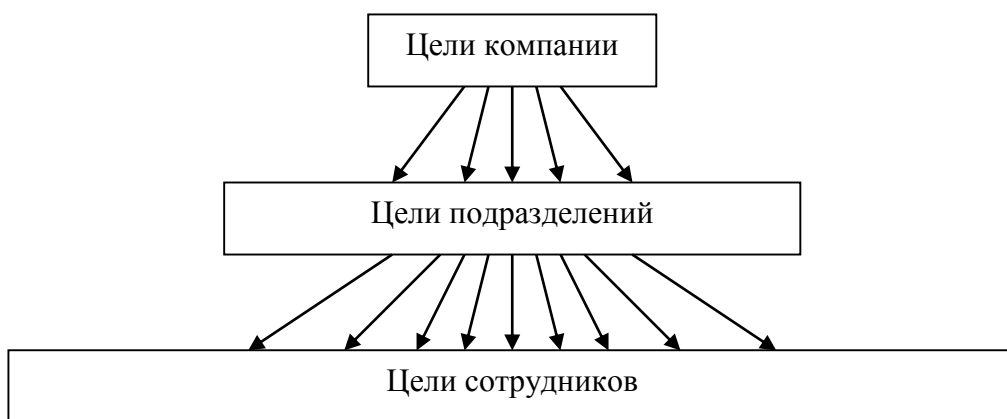


Рис. 6. Подчиненность целей компании, подразделений и сотрудников

Компания должна брать на себя ответственность за точное описание правильного поведения объекта управления, в противном случае она лишается возможности контролировать и управлять поведением своих сотрудников. Например, за ключевые компетенции (потенциал) сотруднику выплачивается базовая заработная плата, а за то, как он реализовал свои компетенции (за правильное производственное поведение), – премия.

По результатам оценки правильности поведения нужно премировать человека, который ведет себя правильно, и не премировать сотрудника, который демонстрирует неправильное поведение.

А. Литягин обобщил существующие подходы к построению премиальных систем компаний и выделил следующие:

– *братский подход* – полученная прибыль делится руководством «по-братски», т.е. всем сотрудникам поровну. До кризиса по такой схеме работали многие компании;

– *сдельный подход* – чем больше объем продаж, тем больше премия, составляющая долю от этой суммы. Часто применяется в страховании и риелторском бизнесе. Основной недостаток – однофакторность. Преодолеть этот недостаток можно с помощью дополнения сдельного подхода системой очков, которые позволят учитывать не только объем продаж, но и нужные компании поведенческие проявления (клиент-ориентированность, профессионализм, работу в команде), а также пресекать негативное поведение (отсутствие ло-

яльности к компании, ориентацию на сиюминутное получение прибыли, а не на долгосрочное сотрудничество с клиентом);

– *барский подход* («захочу – дам премию, не захочу – не дам»).

Подход необъективный;

– *математический подход* – использует сложную, многофакторную математическую модель для расчета премии, не понятную рядовым сотрудникам. Данный подход широко распространен в настоящее время в российских компаниях. Основной недостаток – непрозрачность для сотрудников;

– *бюрократический подход* – вместо общеизвестной системы премирования работников премируют методом служебных записок с просьбой выдать премию тому или иному сотруднику.

А. Литягин предлагает для описания правильного поведения сотрудника в компании реализовать **метод МВО**, используемый западными и российскими организациями. На основании проведенных опросов, более 60 % западных организаций имеют формализованный процесс управления результатами для «белых воротничков» (менеджеров) и используют премирование за достижение установленных целей⁶².

Суть метода управления по целям заключается в том, что деятельность каждого объекта управления описывается с помощью трех – пяти основных задач. Это позволяет преодолеть проблему однофакторности систем премирования. Эти задачи позволяют оценить и проконтролировать 80–90 % деятельности. В этом случае сотрудникам будет легче расставить приоритеты, распределить свои силы и время между поставленными задачами. При формулировке задач используется известная технология SMART, означающая, что цели должны быть⁶³:

– *specific* – специфичными для организации, подразделения, сотрудника;

– *measurable* – измеримыми;

– *achievable* – достижимыми, реалистичными;

– *result-oriented* – ориентированными на результат;

– *time-based* – основанными на установлении четких сроков.

⁶² Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. С. 46.

⁶³ Там же. С. 47.

При формировании премиальной системы определяют группы персонала, которые предполагается премировать, и группы, которые премировать не обязательно. Группа работников, подлежащих премированию, подразделяется на следующие категории:

- категория А – руководители (в том числе ключевых подразделений), от которых зависит бизнес-результат;
- категория В – профессионалы, которые создают основной бизнес-результат;
- категория С – сотрудники, которые помогают сотрудникам категории В добиваться результатов;
- категория D – сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании (уборщики, курьеры, водители).

Чем ближе группа сотрудников к бизнес-результату, тем шире должен быть диапазон премирования. Например, у руководителей вилка премирования может быть установлена от 50 до 150 %; у продавцов – 80–120 %; у секретарей – 90–110 %. Если сотрудники превышают верхнюю границу вилки, это свидетельствует о некорректно поставленных задачах либо о том, что полученный высокий результат не зависел от усилий сотрудника. За это не имеет смысла премировать сотрудника.

Существует граница стимулирования человека (рис. 7). Изначально при росте премиальных выплат пропорционально им растет и повышение правильности поведения (I), однако в определенный момент скорость изменения кривой начинает падать (II). Например, возможности привлечения новых клиентов нет, и сотрудничество продолжается с постоянными клиентами. Для того чтобы увеличивать объемы продаж, продавец должен не просто хорошо работать, он должен постоянно учиться, развиваться и совершенствоваться, одновременно развивая и совершенствуя свой продукт и навыки работы. В такой ситуации инвестиции в его развитие не так эффективны, как инвестиции в развитие технологий работы, компьютеризацию, разработку более совершенных продуктов, размещение рекламы. Далее человек, в короткий срок попадая в новую категорию оплаты с помощью значительных премиальных выплат (III), в большей степени думает о том, не как заработать, а как потратить деньги в ближайшее

время. Премии при очень большом перевыполнении плана (что, как правило, не является заслугой сотрудника) в дальнейшем мешают ему работать, и, получив большую премию или высокие комиссионные, более чем в 2 раза превышающие его регулярный доход, сотрудник начнет искать новую работу с бóльшим доходом.

Таким образом, на отрезке I результат зависит от сотрудника, на отрезке II результат зависит не только от сотрудника, и на отрезке III результат не зависит от сотрудника.

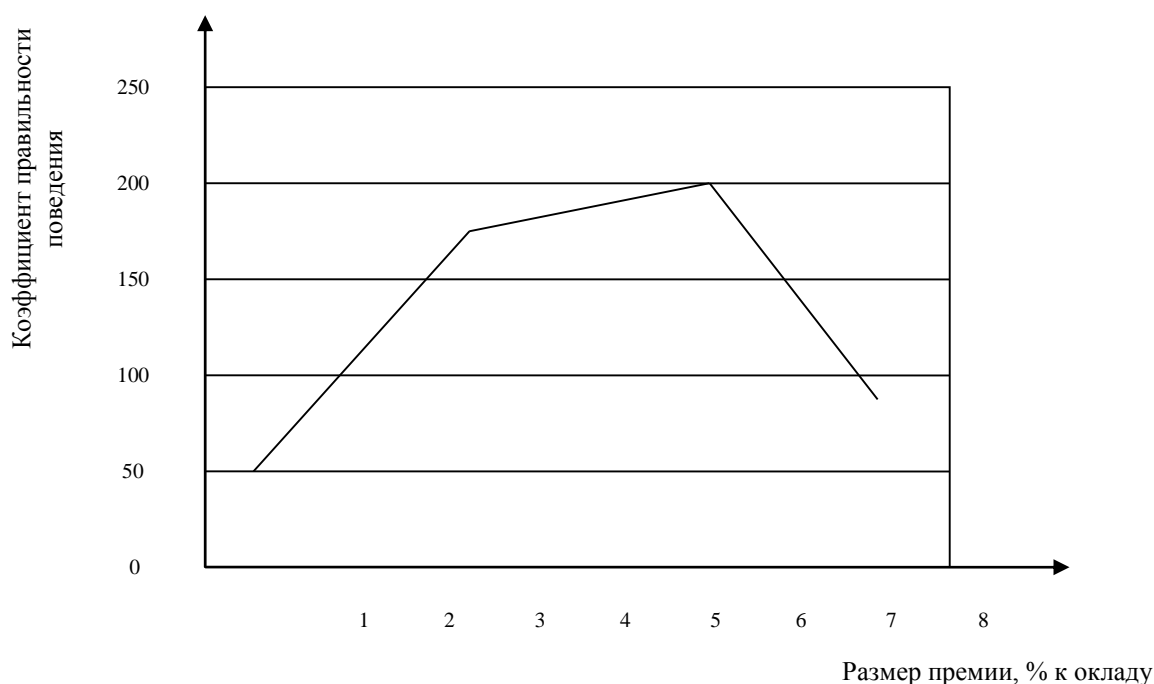


Рис. 7. Зависимость правильности поведения от премий

В идеале сотрудник должен выполнить все задачи, которые ставит перед ним компания, и получить за это премию. В действительности же можно столкнуться с ситуациями, когда менеджмент не настолько профессионален, чтобы очень точно ставить задачи конкретному человеку, или темпы развития компании настолько высоки, что задачи не успевают корректироваться. В этом случае компания должна быть застрахована от ситуаций, когда сотрудники выполняют все, в том числе неверно поставленные или устаревшие задачи, и автоматически получают премии, а компания на эту премию денег не заработала. В качестве такого «перестраховочного механизма» может выступать **интегральный коэффициент правильного поведения сотрудника**, который включает в себя и индивидуальный коэффициент,

и коэффициент правильности поведения подразделения, и коэффициент правильности поведения компании. Данный коэффициент получается в результате произведения трех названных коэффициентов.

Матрица ответственности отражает уровень ответственности (степень влияния) сотрудника на каждой должности за деятельность подразделения и компании в целом. В матрицу заложено предположение, что поведение руководителя подразделения только тогда можно назвать правильным, когда все подразделение демонстрирует правильное поведение. Исходя из этого предположения коэффициенты руководителя и подразделения приравниваются. В свою очередь, поведение руководителя компании соответствует поведению всей компании (рис. 8).

Сотрудник	Категория	Пропорция результатов деятельности МВО+			
		Компании	Подразделения	Сотрудника	Интегральный коэффициент, %
Руководитель компании	А	100	0	0	X
Руководитель отдела персонала	А	40	60	0	Y
Рекруитер отдела персонала	В	10	20	70	Z
Секретарь отдела персонала	С	0	40	60	V

Рис. 8. Матрица ответственности

На рис. 8 показан пример распределения ответственности сотрудников отдела персонала за свою работу, работу отдела и работу компании.

Матрица премирования соотносит диапазон премирования для каждой категории сотрудников с полученным им интегральным коэффициентом (рис. 9).

		Значение интегрального коэффициента, %					
		50	80	90	100	120	150
Категории персонала	А	10*	20	30	40	50	60
	В	0	10	20	30	30	30
	С	0	0	10	20	20	20
	Д	0	0	0	0	0	0

* % к окладу.

Рис. 9. Матрица премирования по категориям персонала

Таким образом, премирование за достижение поставленных целей позволяет более объективно оценить личный вклад сотрудников и модифицировать их производственное поведение в желаемом для организации направлении.

Премирование в системе управления по целям является одним из примеров инновационного подхода к премированию. Необходимо отметить, что метод МВО – это особый способ управления организацией в целом, а использование данного метода для премирования работников – только одна из возможностей МВО. Метод МВО приобретает все большую популярность в российских компаниях, однако кажущаяся простота его применения весьма обманчива, а грамотное применение данного метода требует высокой квалификации менеджмента.

Рассмотрим **пример** оценки работников с использованием метода МВО⁶⁴.

Для менеджера по работе с клиентами аудиторско-консалтинговой компании поставлены следующие цели: выполнение плана по прибыли, пополнение базы клиентов за период, дебиторская задолженность, количество постоянных клиентов, уровень расходов. Значимость каждой цели (или ее вес) установлена в процентах. Для каждой цели определено плановое значение – та величина, которая при оценке принимается за стандарт. Плановые значения установлены на основе статистических данных за предыдущие периоды деятельности организации, подразделения, сотрудника. Оценка достижения целей осуществляется путем сопоставления плановых и фактических значений показателей (табл. 19).

Таблица 19

Цели МВО для менеджера по работе с клиентами

№ п/п	Цели	Вес, %	Факт	План	Процент выполнения	Коэффициент результативности, %
1	Прибыль, тыс. р.	50	2080	2016	103	51,5
2	Пополнение базы клиентов, чел.	20	986	1000	98	19,72
3	Количество постоянных клиентов, чел.	20	7	10	70	14

⁶⁴ Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. С. 47–48.

№ п/п	Цели	Вес, %	Факт	План	Процент выполнения	Коэффициент результативности, %
4	Дебиторская задолженность, норматив	5	832	1000	83	4,16
5	Расходы, тыс. р.	5	157	200	78	3,92
6	Коэффициент результативности суммарный = $0,5 \cdot K_1 + 0,2 \cdot K_2 + 0,2 \cdot K_3 + 0,05 \cdot K_4 + 0,05 \cdot K_5 = 93,3 \%$					

Все полученные значения в сумме дают коэффициент результативности менеджера по работе с клиентами (интегральный коэффициент МВО), равный 93,3 %.

По шкале премирования, позволяющей определить уровень премиальных выплат в зависимости от коэффициента результативности сотрудника, рассчитывается размер премии (табл. 20).

Таблица 20

Шкала премирования

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Ниже 90 %	90–100 %	100–115 %	115 % и выше
Уровень <i>значительно ниже</i> ожидаемого: сотрудник не достиг поставленных целей и задач	Уровень <i>ниже</i> ожидаемого: сотрудник достиг поставленных целей и задач частично	<i>Ожидаемый</i> уровень исполнения: сотрудник в целом добился поставленных целей и задач	Уровень <i>выше</i> ожидаемого: сотрудник перевыполнил поставленные цели и задачи
Размер ежеквартальной премии, % к окладу			
0	10	15	20

Итак, менеджеру по работе с клиентами при значении интегрального коэффициента МВО 93,3 % будет выплачена премия в размере 10 % к окладу.

Формирование системы премирования на основе Сбалансированной системы показателей

Применение Сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard, BSC*) является еще одним современным подходом к формированию системы премирования.

Разработчики данной модели – Роберт Каплан, профессор Гарвардской школы бизнеса, и Дейвид Нортон, основатель и президент компании *Balanced Scorecard Collaborative*, которые впервые опубликовали ее под названием концепции стратегических карт в 1992 г.

Стратегические карты предназначались для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу (рис. 10) с помощью определения четырех основных аспектов деятельности: финансовой составляющей, клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов и составляющей обучения и роста⁶⁵.



Рис. 10. Перевод миссии в желаемые результаты⁶⁶

⁶⁵ Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / [пер. с англ. М. Павловой]. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. С. 111–113.

⁶⁶ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. С. 42.

Стратегические карты отражают три момента во времени: вчера, сегодня и завтра. Это расширило поле зрения менеджеров компаний и позволило увеличить количество контролируемых показателей. Данная система управления стала популярной и широко использовалась коммерческими и некоммерческими организациями на Западе. По данным СМИ, например, эта система работает в Госдепартаменте США, в муниципальных образованиях, в ВС США, в университетах, школах, госпиталях, а также во многих передовых компаниях коммерческого сектора⁶⁷.

Система мотивации, в основе которой лежит Сбалансированная система показателей, позволяет связать цели акционеров, потребителей и сотрудников; помогает заинтересовать работников в результатах, способствующих достижению корпоративных целей. Эффективность этого метода стратегического управления заключается в том, что он помогает трансформировать стратегические идеи в реальные действия, и реализация стратегии становится обязанностью каждого работника. Для достижения этой цели посредством стратегической карты до персонала доводятся стратегические задачи в ясных и понятных для сотрудников показателях и терминах. Система периодического измерения показателей позволяет работникам получить обратную связь и оказывает влияние на их организационное поведение. Ключевые показатели эффективности (*Key Performance Indicators, KPI*), взаимосвязанные со стратегической картой, позволяют оценить степень достижения целей, эффективность бизнес-процессов и работы всей компании, отдельных подразделений и каждого сотрудника. От достигнутых значений ключевых показателей эффективности, в конечном счете, зависит переменная (премиальная) часть заработной платы.

Остановимся подробнее **на примере** системы KPI для руководящего состава компании, выстроенной на основе BSC (табл. 21).

⁶⁷ Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. С. 48.

Система КРІ для руководства компании⁶⁸

Составляющая BSC	Финансы		Клиенты	Внутренние бизнес-процессы		Обучение и развитие персонала
	Прибыль, млн р.	Количество оказанных услуг, шт.		Количество активных клиентов, чел.	Выполнение бюджета издержек, %	
1	2	3	4	5	6	7
Генеральный директор	100 %					
Правление	60 %	15 %	15 %	5 %	5 %	
Руководители департаментов	60 %	15 %	10 %	5 %	5 %	5 %
Руководители отделов	5 %		5 %	10 %	30 %	50 %

* В ячейках указан вес показателя.

Таким образом, одним из основных принципов Сбалансированной системы показателей является условие информационной доступности для работников компании всех уровней. Ключевые показатели эффективности, в свою очередь, отражают баланс между внешними отчетными данными для акционеров и клиентов и внутренними переменными, характеризующими наиболее значимые бизнес-процессы, инновации, обучение и рост сотрудников.

Контрольные вопросы

1. Сущность премирования, основные принципы организации премирования.
2. Элементы премиальных систем.
3. Виды премирования.
4. Особенности текущего премирования. Определение показателей текущего премирования.
5. Премирование в системе управления по целям (МВО) – основные особенности.

⁶⁸ Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. С. 49.

6. Характеристика системы премирования, построенной на основе Сбалансированной системы показателей (BSC).

ТЕМА 4. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

4.1. Понятие форм и систем оплаты труда. Классификации систем оплаты труда.

4.2. Повременная форма оплаты труда и ее системы.

4.3. Сдельная форма оплаты труда и ее системы.

4.4. Коллективные формы оплаты труда.

4.1. Понятие форм и систем оплаты труда.

Классификации систем оплаты труда

Нормирование труда и тарифная система – это база для установления размера заработной платы. Для их практического использования необходим четкий алгоритм зависимости оплаты труда от норм труда, элементов тарифной системы и показателей, характеризующих количество и качество затраченного труда⁶⁹. Предметом организации оплаты труда является установление определенной взаимосвязи между ценой трудовой услуги и показателями, характеризующими эффективность деятельности работника. Именно на уровне организации решается, использование каких форм и систем заработной платы будет наиболее эффективно с учетом специфики производства, организации труда и других факторов.

Для понимания функций форм и систем оплаты труда следует помнить, что существует два уровня отношений между работниками и работодателями⁷⁰:

- на внешнем рынке труда (определяется цена трудовой услуги);
- на внутреннем рынке труда (внутри компании). Предметом организации заработной платы на предприятии является установление определенной взаимосвязи между ценой трудовой услуги и показателями, характеризующими эффективность деятельности работника.

⁶⁹ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 239.

⁷⁰ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. С. 176–177.

Именно на уровне организации решается, использование каких форм и систем заработной платы будет наиболее эффективно для данной организации с учетом специфики производства, организации труда и других факторов.

Система оплаты труда – это определенный механизм взаимосвязи между показателями, характеризующими меру и результаты труда и меру его оплаты.

Форма оплаты труда – это класс систем оплаты, сгруппированный по признаку основного показателя учета результатов труда с целью его оплаты.

Основными формами оплаты труда являются **повременная** и **сдельная** (рис. 11).

Расчет заработка при повременной форме оплаты труда

$$ЗП_{повр.} = ТС_{работника} \cdot t_{ф},$$

где $ЗП_{повр.}$ – зарплата повременная;

$ТС_{работника}$ – тарифная ставка, соответствующая разряду работника;

$t_{ф}$ – фактически отработанное работником время.

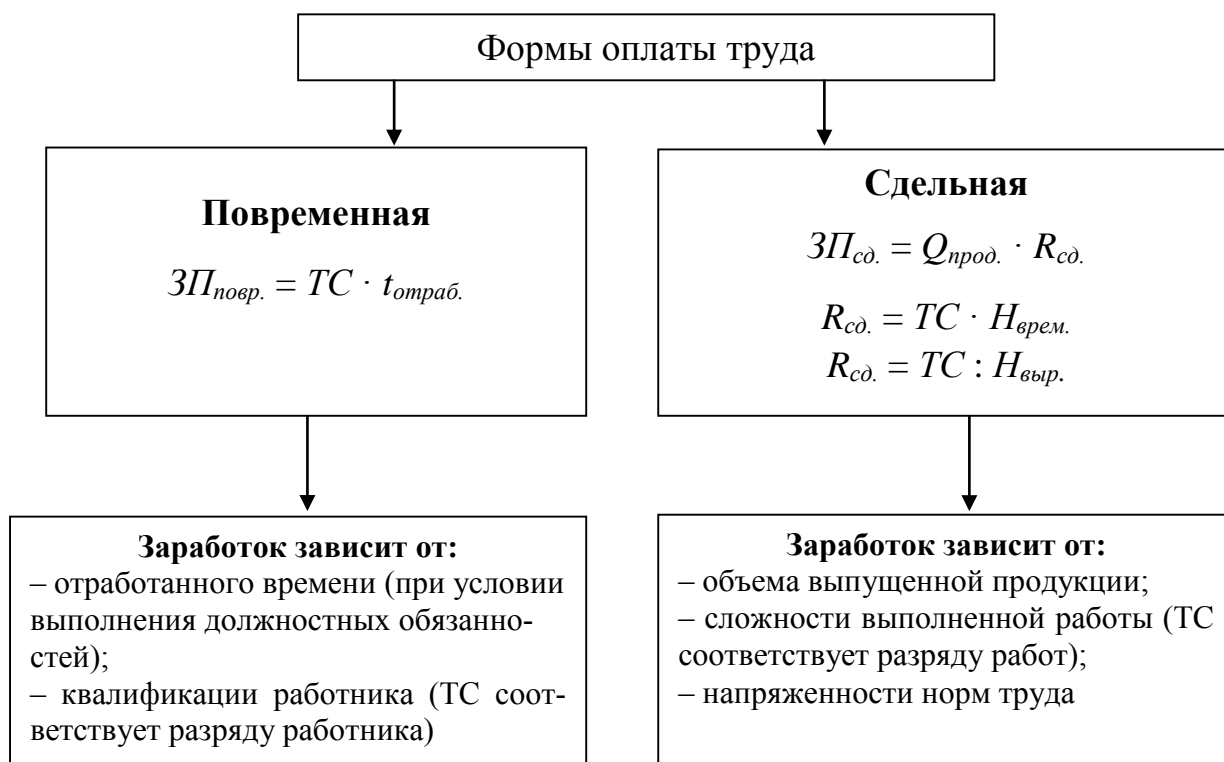


Рис. 11. Факторы, определяющие размер заработка при сдельной и повременной формах оплаты труда

Заработок работника, оплачиваемого повременно (повременщика), зависит от следующих **факторов**:

– отработанное время (при условии выполнения должностных обязанностей);

– квалификация работника (при расчете заработка используется тарифная ставка (ТС), соответствующая разряду работника).

На примере расчета заработка при повременной форме оплаты труда рассмотрим, как учитываются такие зарплатообразующие компоненты, как мера труда и результаты труда. В качестве меры труда выступает установленная законом продолжительность рабочего дня. Учет результатов труда в данном случае осуществляется косвенным образом: через учет выполнения работником его должностных обязанностей в течение рабочего дня.

Расчет заработка при сдельной форме оплаты труда

$$ЗП_{сд.} = Q_{прод.} \cdot R_{сд.},$$

где $ЗП_{сд.}$ – зарплата сдельная;

$Q_{прод.}$ – количество выпущенной продукции (объем выполненных работ);

$R_{сд.}$ – сдельная расценка.

Сдельная расценка – это оплата за единицу выпущенной продукции (выполненных работ). Сдельная расценка рассчитывается следующими способами:

$$\mathbf{1\text{-й способ:}} \quad R_{сд.} = ТС_{работ} \cdot H_{врем.};$$

$$\mathbf{2\text{-й способ:}} \quad R_{сд.} = ТС_{работ} : H_{выр.},$$

где $R_{сд.}$ – расценка сдельная;

$ТС_{работ}$ – тарифная ставка, соответствующая разряду выполненных работ;

$H_{врем.}$ – норма времени;

$H_{выр.}$ – норма выработки.

Заработок сдельщика зависит от следующих **факторов**:

- объем выпущенной продукции (выполненных работ);
- сложность выполненной работы (при расчете сдельной расценки используется тарифная ставка, соответствующая разряду работ);
- напряженность норм труда.

В качестве меры труда выступает норма времени (выработки). Учет результатов труда осуществляется прямо – через объем выпущенной продукции (выполненных работ).

Классификации систем оплаты труда представлены в табл. 22.

Таблица 22

Классификации систем оплаты труда

Классификационный признак	Виды систем оплаты труда
1. Сложность системы, количество используемых показателей	Простые (устанавливают связь оплаты труда работника только с основным показателем учета результатов его труда; простая сдельная – только с количеством изготовленной продукции, повременные – лишь с количеством отработанного времени). Сложные (устанавливают зависимость оплаты труда от нескольких показателей, из которых один является основным, а другие – дополнительными)
2. Объект стимулирования	Индивидуальные системы оплаты труда (объект стимулирования – работник). Коллективные системы оплаты труда (объект стимулирования – коллектив работников, бригада)
3. Характер воздействия на материальную заинтересованность работника ⁷¹	Поощрительные системы дают работнику возможность выбора степени интенсивности своего труда. Предполагают тесную связь заработка с результатами труда и, соответственно, стимулируют работника лучше работать. Принудительные системы характеризуются тем, что работник не имеет возможности выбрать уровень интенсивности своих усилий. Этот уровень задан жесткими нормами труда. Принудительная система нацеливает его на достижение показателей, установленных работодателем на достаточно высоком (жестком) уровне. Если работник не выполняет норму, то он рассматривается как не отвечающий требованиям работодателя. Такие системы (начиная с системы Тейлора) разрабатывались и применялись за рубежом. Гарантирующие системы, которые характеризуются крайне низкой связью заработка с показателями результативности. Такие системы были присущи социалистической экономике; распространены на государственных предприятиях

⁷¹ Классификация предложена Р.А. Яковлевым.

При выборе работодателем форм и систем оплаты труда учитываются следующие условия их применения⁷²:

– допускаемая организацией производства степень детализации нормирования труда и форм его осуществления. При отсутствии нормирования труда использование сдельной формы оплаты труда невозможно;

– трудоемкость нормирования труда и учета результативности. При высокой трудоемкости целесообразно использовать повременную форму оплаты труда;

– уровень механизации и автоматизации производства, требований к качеству продукции. Рост этих параметров приводит к замене сдельной оплаты на повременную. В автоматизированном производстве труд персонала оплачивается повременно;

– степень потребности работодателя в увеличении (сокращении) выработки продукции или увеличении объемов производимых работ. При необходимости стимулирования увеличения объема продукции наиболее эффективна сдельная форма оплаты труда.

Таким образом, общей тенденцией является сокращение количества работников, оплачиваемых сдельно. Повышается степень автоматизации производства, развитие технологий приводит к формированию аппаратурных процессов. Растет доля «белых воротничков», а также работников, занятых в сфере услуг, следовательно, растет количество работников, труд которых оплачивается с применением повременной формы оплаты труда.

В то же время развивается сфера обращения, и труд торгового персонала часто оплачивается сдельно, при этом в качестве показателя, характеризующего результаты труда, используется показатель объема продаж.

4.2. Повременная форма оплаты труда и ее системы

Повременная форма оплаты труда часто подвергается критике, что связано прежде всего с тем, что в данном случае не учитываются результаты труда работника. В то же время при соблюдении ряда

⁷² Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. С. 191–201.

условий повременная форма может быть не только единственно возможной, но и весьма эффективной.

Условия эффективного применения повременной формы оплаты труда⁷³:

- отсутствие количественных показателей выработки продукции или выполненного объема работ (например, в сфере управления);
- слабая зависимость объема продукции (работ) от усилий работника (например, конвейерное, аппаратурное производство);
- качество труда предпочтительнее его количества;
- не нужно перевыполнять плановые задания (подобные условия возникают тогда, когда имеется точное планирование выпуска всех комплектующих частей будущего изделия и недопустимы диспропорции в производстве);
- имеется возможность устанавливать нормированные задания на каждый период отработанного времени.

При использовании повременной формы оплаты труда необходимы строгий учет отработанного времени, правильное использование работников в соответствии с их квалификацией, а также контроль за выполнением рабочих обязанностей в течение смены.

Зависимость заработка работника от объема произведенной продукции при повременной оплате труда с позиций работника можно изобразить с помощью следующего графика⁷⁴ (рис. 12).

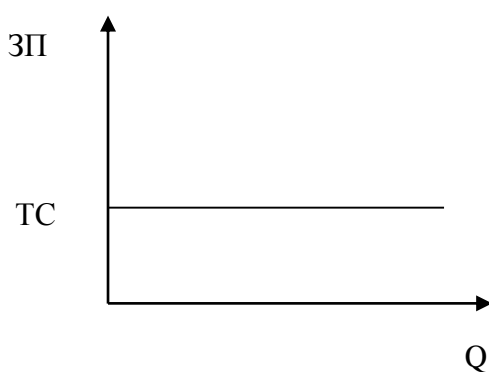


Рис. 12. Зависимость заработка работника от объема произведенной продукции при повременной оплате труда

⁷³ Рофе А.И. Экономика труда: учебник. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2014. С. 352–353.

⁷⁴ Политика доходов и качество жизни населения / под ред. Н.А. Горелова. СПб., 2003.

Таким образом, заработок работника не зависит от объема продукции. **Достоинства** повременной формы оплаты труда для работников:

- гарантированность заработной платы;
- произвольный темп работы.

Применение повременной формы оплаты труда для работника имеет и **недостаток**:

– отсутствие возможности влияния на рост заработной платы (кроме повышения собственной квалификации).

С позиций работодателя применение повременной формы оплаты труда будет выглядеть следующим образом (рис. 13).

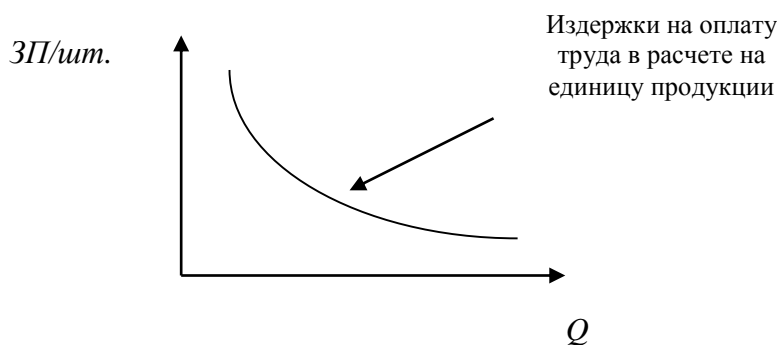


Рис. 13. Зависимость зарплатоемкости единицы продукции от объема произведенной продукции при повременной оплате труда

Достоинства использования повременной формы оплаты труда для работодателя:

- снижение расходов на персонал по мере роста объемов производства;
- возможность более точного планирования издержек на персонал;
- возможность предъявления более высоких требований к качеству продукции.

Недостатки использования повременной формы оплаты труда для работодателя:

- отсутствие возможностей учета индивидуальной результативности труда работников;
- отсутствие возможностей стимулирования более напряженного труда работников и увеличения объемов производства.

Разновидности повременных систем оплаты труда

Простая (прямая) повременная система

$$ЗП_{повр.} = ТС_{работника} \cdot t_{ф},$$

где $ЗП_{повр.}$ – зарплата повременная;

$ТС_{работника}$ – тарифная ставка работника за единицу времени (час, день, смена, неделя);

$t_{ф}$ – фактически отработанное время (часы, дни и т.д.).

В случае применения месячных тарифных ставок формула расчета будет иметь следующий вид:

$$ЗП_{повр} = \frac{ТС_{мес.} \cdot t_{ф}}{t_{расч.}},$$

где $ЗП_{повр.}$ – зарплата повременная при применении месячных тарифных ставок (должностных окладов);

$ТС_{мес.}$ – месячная тарифная ставка (должностной оклад);

$t_{ф}$ – фактически отработанное количество дней за месяц;

$t_{расч.}$ – расчетное количество рабочих дней в месяце (календарный фонд минус выходные и праздничные дни).

Главный недостаток простой повременной системы – отсутствие учета индивидуальной производительности работника, качества продукции, отношения к труду и трудового вклада. Данная система применяется редко.

Повременно-премиальная система

Простая повременная система дополняется премиями за выполнение определенных количественных и качественных показателей. Данный вид премий относится к текущему премированию.

$$ЗП_{повр./прем.} = ЗП_{повр.} + Премия,$$

где $ЗП_{повр./прем.}$ – зарплата повременно-премиальная;

$ЗП_{повр.}$ – зарплата повременная;

Премия – премия при повременно-премиальной системе.

Данная система имеет очень широкое распространение благодаря использованию разнообразных премиальных систем.

Повременно-премиальная система с использованием нормированных заданий

Данная система – это попытка соединить достоинства повременной и премиальных форм оплаты труда.

Нормированные задания устанавливаются исходя из максимального использования производственных мощностей и выражаются в заданном количестве нормо-часов работы либо в заданном объеме работы (количество единиц продукции) на определенный период времени (смена, неделя, месяц). Нормированное задание может быть индивидуальным и коллективным.

Структура заработной платы при использовании повременно-премиальной системы с нормированными заданиями включает три элемента:

- повременный заработок, начисленный пропорционально отработанному времени: оплата по тарифу, доплаты и надбавки;
- дополнительная оплата за выполнение нормированных заданий (в процентах к повременной части заработной платы в зависимости от условий выполнения нормированных заданий);
- премии в соответствии с действующей премиальной системой (в процентах к тарифной ставке).

4.3. Сдельная форма оплаты труда и ее системы

Условия эффективного применения сдельной формы оплаты труда⁷⁵:

- необходимость точного учета объема выполненных работ;
- техническая и организационная обоснованность применяемых норм затрат труда;
- высокая организация труда и производства, исключая потери рабочего времени по причинам, не зависящим от работника (пе-

⁷⁵ Рофе А.И. Экономика труда: учебник. С. 349–350.

ребои в подаче сырья, материалов, полуфабрикатов, энергии; задержка с выдачей производственных заданий и т.п.);

- строгий контроль качества сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, готовой продукции;

- создание условий для увеличения объема выпуска продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг.

Сдельная форма оплаты труда применяется там, где существует зависимость объема производимой продукции от усилий работника и имеются количественные показатели выработки. При использовании сдельной формы оплаты труда важна правильная тарификация работ.

Применение сдельной формы оплаты труда с позиций работника можно изобразить с помощью следующего графика⁷⁶ (рис. 14).

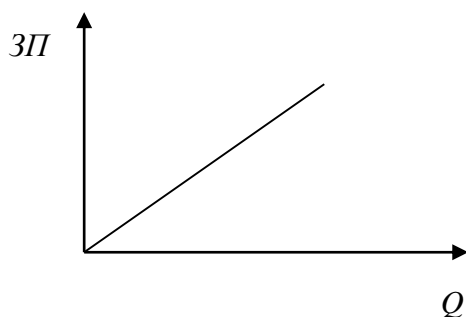


Рис. 14. Зависимость заработка работника от объема произведенной продукции при сдельной оплате труда

Достоинство сдельной формы оплаты труда для работников: реальная возможность повышения заработной платы за счет увеличения индивидуальной выработки.

Недостатки сдельной формы оплаты труда для работников:

- отсутствие гарантированного размера оплаты труда;
- достаточно жесткий темп работы.

С позиций работодателя применение сдельной формы оплаты труда будет выглядеть следующим образом (рис. 15).

⁷⁶ Политика доходов и качество жизни населения / под ред. Н.А. Горелова.

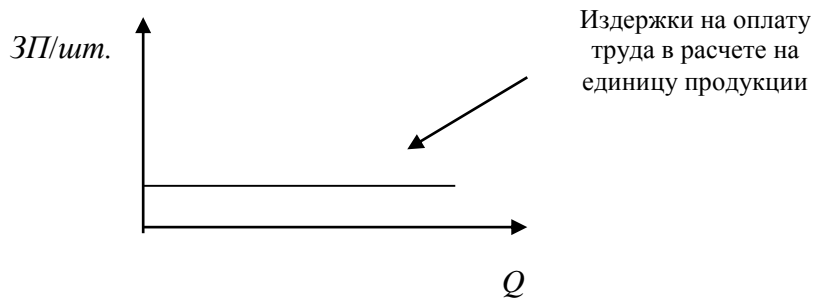


Рис. 15. Зависимость зарплатоемкости единицы продукции от объема произведенной продукции при сдельной оплате труда

Достоинства сдельной формы оплаты труда для работодателей:

- возможность увеличить прибыль за счет повышения объемов производства (общее повышение прибыли при увеличении объемов производства; экономия на условно-постоянных расходах при росте производительности труда);

- наличие возможностей стимулирования более напряженного труда работников и увеличения объемов производства.

Недостаток сдельной формы оплаты труда для работодателей: необходим жесткий контроль качества продукции.

Основой для начисления заработной платы при всех сдельных системах является **сдельная расценка**.

$$ЗП_{сд.} = Q_{прод.} \cdot R_{сд.},$$

где $ЗП_{сд.}$ – зарплата сдельная;

$Q_{прод.}$ – объем произведенной продукции в натуральном выражении;

$R_{сд.}$ – сдельная расценка.

Сдельная расценка – это размер оплаты за изготовление единицы продукции или за выполнение определенного объема работ.

Существует несколько вариантов расчета сдельной расценки.

Вариант 1. В массовом и крупносерийном производстве, где используются нормы выработки:

$$R_{сд.} = \frac{ТС_{дн.}}{H_{выр.(смен.)}} ,$$

где $R_{сд.}$ – сдельная расценка;

$ТС_{дн.}$ – дневная тарифная ставка, соответствующая разряду выполняемых работ;

$H_{выр.(смен.)}$ – норма выработки за смену.

$$R_{сд.} = \frac{ТС_{час.}}{H_{выр.(час.)}} ,$$

где $R_{сд.}$ – сдельная расценка;

$ТС_{час.}$ – часовая тарифная ставка, соответствующая разряду выполняемых работ;

$H_{выр.(час.)}$ – часовая норма выработки.

При расчетах необходимо следить, чтобы показатели в числителе и знаменателе дроби соответствовали единому временному интервалу (если используется дневная тарифная ставка, то берется сменная норма выработки, если часовая тарифная ставка, то часовая норма выработки).

Вариант 2. В мелкосерийном и единичном производстве, где используются нормы времени:

$$R_{сд.} = ТС_{час.} \cdot H_{врем.},$$

где $R_{сд.}$ – сдельная расценка;

$ТС_{час.}$ – часовая тарифная ставка, соответствующая разряду выполняемых работ;

$H_{врем.}$ – норма времени, выраженная в часах.

Необходимо помнить, что при расчете расценки данным способом норма времени должна быть выражена в часах. Если норма времени выражена в минутах, ее необходимо перевести в часы.

Из приведенных формул можно сделать вывод о том, что сдельная расценка зависит от следующих факторов:

– напряженность норм времени или выработки. Если нормы «слабые», то расценка получается непропорционально большой;

– сложность выполняемой работы. Используется тарифная ставка, соответствующая разряду выполняемых работ.

Зависимость сдельной расценки от норм времени (выработки) не является прямо пропорциональной. С увеличением норм выработки расценка снижается в меньшей степени. Изменение размера расценки в процентах при изменении нормы выработки выражается формулами

$$\Delta R = \frac{100 \cdot y}{100 + y} \quad \text{или} \quad \Delta R_1 = \frac{100 \cdot y_1}{100 - y_1},$$

где ΔR – уменьшение расценки, %;

y – повышение нормы выработки, %;

ΔR_1 – увеличение расценки, %;

y_1 – уменьшение нормы выработки, %.

Вариант 3. В условиях многостаночного обслуживания расценка определяется по формуле⁷⁷

$$R_{сд.} = \frac{ТС_{час.}}{N_{обсл.}} \cdot N_{врем.},$$

где $ТС_{час.}$ – часовая тарифная ставка;

$N_{обсл.}$ – норма обслуживания, шт.;

$N_{врем.}$ – норма времени.

Данная формула применяется, если рабочий-сдельщик работает по нормам времени на нескольких станках с одинаковой производительностью в пределах установленной ему нормы обслуживания.

Вариант 4. Если рабочий-сдельщик работает по нормам выработки на станках с разной производительностью или разным характе-

⁷⁷ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. С. 203.

ром работы в пределах установленной нормы обслуживания, то сдельные расценки определяются по каждому станку в отдельности. Расчет расценки производится по формуле

$$R_{сд.i} = \frac{ТС}{n \cdot H_{выр.i}},$$

где $R_{сд.i}$ – сдельная расценка за единицу продукции (операцию), выполняемую на соответствующем станке, р.;

n – количество обслуживаемых станков;

$H_{выр.i}$ – норма выработки, установленная при работе на этом станке.

Разновидности сдельных систем оплаты труда

Прямая (простая) сдельная система оплаты труда

$$ЗП_{сд.} = Q \cdot R_{сд.},$$

где $ЗП_{сд.}$ – зарплата сдельная;

Q – количество изготовленной продукции;

$R_{сд.}$ – сдельная расценка.

В качестве недостатков простой сдельной системы следует отметить, что эта система не заинтересовывает работника в результатах работы участка, цеха, предприятия в целом, в экономии ресурсов, в повышении качества изготавливаемой продукции. Данная система не имеет широкого распространения.

Рассмотрим расчет заработка при простой сдельной системе, а также его структуру.

Задача 1

Токарь 4-го разряда ($ТС_{час.} = 50$ р.) отработал за месяц 23 рабочих дня. За это время он изготовил 200 изделий «А» (норма выработки для работы 3-го разряда – 25 шт. в час), 2000 изделий «Б» (норма времени на операцию 4-го разряда – 5 мин) и 300 изделий «В» (норма

времени на операцию 5-го разряда – 14 мин). $ТС_{час}$. 3-го разряда – 40 р., $ТС_{час}$. 5-го разряда – 60 р.

Определить сдельный заработок, сдельный приработок рабочего за месяц, удельный вес тарифа в сдельном заработке, процент выполнения норм.

Решение

Рабочий выполнял три вида работ с разной трудоемкостью. Поэтому его сдельный заработок необходимо находить по следующей формуле:

$$ЗП_{сд.} = \sum Q_i \cdot R_{сд.i},$$

где Q_i – объем выпущенной продукции i -го вида;

$R_{сд.i}$ – сдельная расценка за единицу продукции i -го вида.

Соответственно, необходимо найти расценки по трем видам выпускаемой продукции (А, Б и В):

$$R_{сд.А} = \frac{ТС}{H_{выр.}} = \frac{40 \text{ р.}}{25 \text{ шт./ч}} = 1,6 \text{ р.}$$

Для расчета расценок за изделия Б и В, где норма времени выражена в минутах, переводим минуты в часы:

$$R_{сд.Б} = ТС \cdot H_{вр.} = 50 \text{ р.} \cdot \frac{5 \text{ мин}}{60 \text{ мин}} = 4,2 \text{ р.}$$

$$R_{сд.В} = 60 \text{ р.} \cdot \frac{14 \text{ мин}}{60 \text{ мин}} = 14 \text{ р.}$$

$$ЗП_{сд.} = 1,6 \cdot 200 + 4,2 \cdot 2000 + 14 \cdot 300 = 320 + 8400 + 4200 = 12\,920 \text{ р.}$$

Сдельный приработок – это разница между сдельным заработком и тарифным заработком рабочего. Тарифный заработок рассчи-

тывается по формуле простой повременной системы оплаты труда. Таким образом, сдельный приработок – это выгода сдельщика от использования при оплате его труда сдельной формы.

$$\text{Приработок}_{сд.} = ЗП_{сд.} - ЗП_{тариф.(повр.)};$$

$$ЗП_{тариф.} = ЗП_{повр.} = ТС_4 \cdot t_{\phi} = 50 \text{ р.} \cdot 23 \text{ дня} \cdot 8 \text{ ч} = 9200 \text{ р.}$$

$$\text{Приработок}_{сд.} = 12\,920 - 9200 = 3720 \text{ р.}$$

Отношение сдельного заработка к тарифному – это коэффициент сдельного приработка:

$$K_{прир.сд.} = \frac{ЗП_{сд.}}{ЗП_{тариф.}} = \frac{12\,920}{9200} = 1,4.$$

Обратный показатель – это удельный вес тарифа в сдельном заработке:

$$\text{Удельный вес тарифа} = \frac{ЗП_{тариф.}}{ЗП_{сд.}} = \frac{9200}{12\,920} = 0,71.$$

Размер сдельного приработка определяется двумя факторами:

- уровень напряженности норм труда;
 - соответствие разряда выполняемых работ квалификации рабочего.
- Рассчитаем процент выполнения норм:

$$\% \text{ вып. норм} = \frac{t_n}{t_{\phi}} \cdot 100 \%,$$

где $\% \text{ вып. норм}$ – процент выполнения норм;

t_n – трудоемкость нормативная;

t_{ϕ} – трудоемкость фактическая.

$$t_n = \sum Q_i \cdot Нвр_i ,$$

где t_n – трудоемкость нормативная;

Q_i – объем выпущенной продукции i -го вида;

$H_{вр.i}$ – норма времени на производство единицы продукции i -го вида.

$$t_n = 200 \cdot \frac{1}{25} + 2000 \cdot \frac{5}{60} + 300 \cdot \frac{14}{60} = 8 + 166,7 + 70 = 244,7 \text{ нормо/час.}$$

$$P_{в.н.} = \frac{244,7}{23 \cdot 8} \cdot 100 \% = \frac{244,7}{184} \cdot 100 \% = 1,33 \cdot 100 \% = 133 \%$$

Следовательно, нормы труда перевыполняются на 33 %. В то же время коэффициент сдельного приработка составил 1,4, следовательно, сдельный заработок на 40 % выше, чем тарифный заработок. Это объясняется тем, что рабочий 4-го разряда выполнял работы 3-го, 4-го и 5-го разряда, причем объем работ 5-го разряда был достаточно большим. Соответственно, сдельный приработка в данном примере получен как за счет перевыполнения норм труда, так и за счет выполнения рабочим работ более высокого разряда.

Сдельно-премиальная система

Для сдельно-премиальной системы оплаты труда характерно, что сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно начисляется премия (текущее премирование). Наиболее общая (универсальная) формула для расчета заработка при сдельно-премиальной системе имеет следующий вид:

$$ЗП_{сд.-прем.} = Q \cdot R_{сд.} + Премия,$$

где $ЗП_{сд.-прем.}$ – зарплата сдельно-премиальная;

Q – объем выпущенной продукции в натуральном выражении;

$R_{сд.}$ – сдельная расценка за единицу продукции, р.;

$Премия$ – сумма премиальных выплат, р.

Премия при этом рассчитывается в соответствии с выполнением установленных показателей текущего премирования в соответствии со шкалой премирования.

Если в действующей системе текущего премирования применяется один показатель премирования, то может быть использована следующая формула для расчета заработка:

$$ЗП_{сд.-прем.} = ЗП_{сд.} + \frac{ЗП_{сд.} \cdot (П_в + П_n \cdot П_ф)}{100 \%},$$

где $ЗП_{сд.-прем.}$ – зарплата сдельно-премиальная;

$ЗП_{сд.}$ – заработок по сдельным расценкам;

$П_в$ – процент премии за выполнение показателя премирования;

$П_n$ – процент премии за каждый процент перевыполнения показателя премирования;

$П_ф$ – фактический процент перевыполнения показателя премирования.

Задача 2

Заработок рабочего по сдельным расценкам составил 9500 р., 89 % выпущенной им продукции составила доля продукции высшей категории качества. Доля продукции высшей категории качества (ВКК) – показатель текущего премирования. При достижении доля продукции ВКК 85 % (выполнение показателя премирования) выплачивается премия в размере 10 % сдельного заработка, за каждый процент перевыполнения показателя премирования выплачивается премия в размере 5 % сдельного заработка. Определить заработок рабочего по сдельно-премиальной системе оплаты труда.

Решение

$$П_в = 10 \%$$

$$П_n = 5 \%$$

$$П_ф = 89 - 85 = 4 \%$$

$$ЗП_{сд.-прем.} = 9500 + \frac{9500 \cdot (10 + 5 \cdot 4)}{100 \%} = 9500 + \frac{285\,000}{100 \%} = 12\,350 \text{ р.}$$

Косвенная сдельная система

Применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, когда их заработок ставится в зависимость от выработки основных рабочих-сдельщиков, которых они обслуживают. Например, это наладчики оборудования, транспортные рабочие (водители, карщики, грузчики), крановщики мостовых кранов, стропальщики и пр.

Для расчета заработка рабочих при косвенной сдельной системе оплаты труда можно использовать несколько методов. Первый метод расчета – через косвенную сдельную расценку⁷⁸. Косвенная сдельная расценка рассчитывается следующим образом.

$$R_{к./сд.} = \frac{ТС_{всп.рабочего}}{H_{выр.осн.раб.}},$$

где $R_{к./сд.}$ – косвенная сдельная расценка, р.;

$ТС_{всп.рабочего}$ – дневная тарифная ставка вспомогательного рабочего, оплачиваемого по косвенно-сдельной системе, р.;

$H_{выр.осн.раб.}$ – сменная норма выработки обслуживаемого рабочего.

Если вспомогательный рабочий обслуживает несколько рабочих мест, то формула расчета косвенно-сдельной расценки имеет следующий вид:

$$R_{к./сд.i} = \frac{ТС_{всп.рабочего}}{n \cdot H_{выр.i}},$$

где $R_{к./сд.i}$ – косвенная сдельная расценка, дифференцированная по рабочим местам (т.е. по каждому i -му рабочему месту);

$ТС_{всп.рабочего}$ – дневная тарифная ставка вспомогательного рабочего;

n – количество объектов обслуживания (обслуживаемых рабочих мест);

$H_{выр.i}$ – норма выработки, установленная для каждого обслуживаемого рабочего места;

$i = 1, \dots, n$, где n – количество обслуживаемых станков.

⁷⁸ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. С. 209–210.

Заработная плата определяется затем путем суммирования заработка, рассчитанного по обслуживаемым рабочим местам:

$$ЗП_{\text{косв./сд.}} = \sum Q_i \cdot R_{\text{к./сд.},i},$$

где $ЗП_{\text{косв./сд.}}$ – заработная плата рабочего при косвенной сдельной системе оплаты, р.;

Q_i – объем выпущенной продукции, дифференцированный по рабочим местам (т.е. по каждому i -му рабочему месту);

$R_{\text{к./сд.},i}$ – косвенная сдельная расценка, дифференцированная по рабочим местам (т.е. по каждому i -му рабочему месту).

Второй метод расчета заработка рабочих при косвенной сдельной системе оплаты труда – без использования косвенной сдельной расценки:

$$ЗП_{\text{косв./сд.}} = ТС_{\text{час.}} \cdot t_{\text{ф}} \cdot J_{\text{в.н.}},$$

где $ЗП_{\text{косв./сд.}}$ – заработная плата рабочего при косвенной сдельной системе оплаты, р.;

$ТС_{\text{час.}}$ – часовая тарифная ставка рабочего, р.;

$t_{\text{ф}}$ – фактически отработанное данным рабочим количество часов за расчетный период;

$J_{\text{в.н.}}$ – индекс выполнения норм всеми обслуживаемыми рабочими.

Задача 3

Труд вспомогательного рабочего, занятого транспортировкой деталей к трем разным станкам, оплачивается по косвенно-сдельной системе оплаты труда. Сменная норма выработки по первому станку – 120 деталей, процент выполнения нормы – 105 %. По второму обслуживаемому станку установлена норма выработки 20 деталей за смену, процент выполнения нормы – 120 %. По третьему станку: сменная норма выработки – 400 деталей, процент выполнения нормы – 130 %. Часовая тарифная ставка вспомогательного рабочего – 60 р. Определить сменный заработок рабочего по косвенной сдельной системе оплаты труда.

Решение

Первый способ решения задачи: рассчитаем косвенно-сдельные расценки по трем обслуживаемым станкам:

$$R_1 = \frac{60 \text{ р.} \cdot 8 \text{ ч}}{3 \text{ станка} \cdot 120 \text{ дет.}} = \frac{480}{360} = 1,33 \text{ р.}$$

$$R_2 = \frac{60 \text{ р.} \cdot 8 \text{ ч}}{3 \text{ станка} \cdot 20 \text{ дет.}} = \frac{480}{60} = 8,00 \text{ р.}$$

$$R_3 = \frac{60 \text{ р.} \cdot 8 \text{ ч}}{3 \text{ станка} \cdot 400 \text{ дет.}} = \frac{480}{1200} = 0,40 \text{ р.}$$

Для использования формулы расчета заработка по косвенной сдельной системе необходимо найти объем продукции, выпущенной на каждом станке:

$$ЗП_{\text{косв./сд.}} = \sum Q_i \cdot R_{\text{к./сд.},i},$$

где $ЗП_{\text{косв./сд.}}$ – заработная плата рабочего при косвенной сдельной системе оплаты, р.;

Q_i – объем выпущенной продукции, дифференцированный по рабочим местам (т.е. по каждому i -му рабочему месту);

$R_{\text{к./сд.},i}$ – косвенная сдельная расценка, дифференцированная по рабочим местам (т.е. по каждому i -му рабочему месту).

Определить фактический объем продукции, выпущенной на каждом из трех обслуживаемых станков, исходя из имеющихся данных, можно по следующей формуле:

$$Q_{\text{ф.}} = H_{\text{выр.}} \cdot K_{\text{в.н.}},$$

где $Q_{\text{ф.}}$ – фактический объем продукции, выпущенной на одном из обслуживаемых станков;

$H_{\text{выр.}}$ – норма выработки за смену на данном станке;

$K_{в.н.}$ – коэффициент выполнения норм обслуживаемым рабочим на этом станке.

$$Q_1 = 120 \cdot 1,05 = 126 \text{ дет.}$$

$$Q_2 = 20 \cdot 1,2 = 24 \text{ дет.}$$

$$Q_3 = 400 \cdot 1,3 = 520 \text{ дет.}$$

Теперь найдем сменный заработок вспомогательного рабочего:

$$ЗП_{\text{косв./сд.}} = 1,33 \cdot 126 + 8,00 \cdot 24 + 0,40 \cdot 520 = 167,58 + 192,00 + 208,00 = 567,58 \text{ р.}$$

Второй способ решения задачи:

$$ЗП_{\text{косв./сд.}} = ТС_{\text{всп.раб.}} \cdot t_{\text{ф}} \cdot J_{\text{в.н.}},$$

где $ЗП_{\text{косв./сд.}}$ – заработная плата рабочего при косвенной сдельной системе оплаты, р.;

$ТС_{\text{всп.раб.}}$ – часовая тарифная ставка рабочего, р.;

$t_{\text{ф}}$ – фактически отработанное данным рабочим количество часов за расчетный период;

$J_{\text{в.н.}}$ – индекс выполнения норм всеми обслуживаемыми рабочими.

$$ЗП_{\text{косв./сд.}} = 60 \text{ р.} \cdot 8 \cdot \frac{1,05 + 1,2 + 1,3}{3} = 567,99 \text{ р. (за 1 смену).}$$

Сравнивая ответы, полученные при решении задачи двумя способами, можно отметить, что ответы близки, но не равны. Первый способ решения – более точный, но более трудоемкий. Второй способ – простой, но менее точный.

Сдельно-прогрессивная система

Сущность сдельно-прогрессивной системы оплаты труда заключается в том, что, начиная с определенного уровня выполнения норм, происходит увеличение сдельной расценки, т.е. расценки дифференцируются в зависимости от уровня выполнения норм. Основная цель применения такой системы – резко стимулировать рост производительности труда.

При использовании этой системы необходимо определить следующие параметры:

- база – это исходный уровень выполнения норм, начиная с которого происходит увеличение сдельной расценки;
- шкала прогрессивных доплат.

До достижения базы оплата производится по установленным сдельным расценкам, а после – по повышенным.

Шкалы бывают:

- одноступенчатые (например: если выпущена продукция сверх базы, следовательно, сдельная расценка увеличивается на 50 %);
- многоступенчатые (пример в табл. 23).

Таблица 23

Многоступенчатая шкала прогрессивных доплат

Процент перевыполнения исходной базы	Процент увеличения сдельной расценки
1–10	20
11–20	30
21 и более	50

При использовании одноступенчатой шкалы заработная плата рабочего рассчитывается по формуле

$$ЗП_{сд./прогр} = ЗП_{сд.} \cdot \left(1 + \frac{П_{в.н.факт.} - П_{в.н.баз.}}{П_{в.н.факт.}} \cdot K_y\right),$$

где $ЗП_{сд./прогр}$ – заработная плата рабочего при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда, р.;

$ЗП_{сд.}$ – заработок по основным сдельным расценкам;

$П_{в.н.факт.}$ – фактический процент выполнения норм;

$П_{в.н.баз.}$ – уровень выполнения норм, принятый за базу;

K_y – коэффициент увеличения основной расценки.

Задача 4

Труд рабочего оплачивается по сдельно-прогрессивной системе оплаты труда. Исходная база для начисления прогрессивных доплат – 105 % выполнения норм. При перевыполнении исходной базы расценка увеличивается на 75 %. Часовая тарифная ставка рабочего – 70 р., она соответствует разряду выполняемых работ. Он отра-

ботал 22 смены по 8 часов и выработал 210 нормо-часов продукции. Найти общую сумму заработной платы рабочего.

Решение

$$ЗП_{сд./прогр} = ЗП_{сд.} \cdot \left(1 + \frac{П_{в.н.факт.} - П_{в.н.баз.}}{П_{в.н.факт.}} \cdot K_y\right),$$

где $ЗП_{сд./прогр}$ – заработная плата рабочего при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда, р.;

$ЗП_{сд.}$ – заработок по основным сдельным расценкам;

$П_{в.н.факт.}$ – фактический процент выполнения норм;

$П_{в.н.баз.}$ – уровень выполнения норм, принятый за базу;

K_y – коэффициент увеличения основной расценки.

Для решения задачи по данной формуле у нас есть следующие данные:

$$K_y = 1,75;$$

$$П_{в.н.баз.} = 105 \%$$

Необходимо найти заработок рабочего по основным сдельным расценкам ($ЗП_{сд.}$) и фактический процент выполнения норм ($П_{в.н.факт.}$).

$$ЗП_{сд.} = Q \cdot R_{сд.},$$

где $ЗП_{сд.}$ – заработная плата рабочего по основным сдельным расценкам;

$R_{сд.}$ – сдельная расценка.

Для применения данной формулы исходные данные задачи не могут быть использованы: нет нормы времени (или выработки) для расчета расценки, а объем произведенной продукции выражен не в штуках, а в нормо-часах. Вспомним, что объем продукции, выраженный в нормо-часах, – это нормативная трудоемкость продукции, определяемая по формуле

$$T_n = Q \cdot H_{вр.},$$

где T_n – нормативная трудоемкость, нормо-часы;
 Q – объем произведенной продукции в натуральном выражении;
 $H_{вр.}$ – норма времени на производство единицы продукции.

Вспомним формулу сдельной расценки:

$$R_{сд.} = H_{вр.} \cdot TC,$$

где $R_{сд.}$ – сдельная расценка за единицу продукции;
 $H_{вр.}$ – норма времени на производство единицы продукции;
 TC – тарифная ставка рабочего.

Тогда

$$ЗП_{сд.} = Q \cdot R_{сд.} = Q \cdot H_{вр.} \cdot TC = T_n \cdot TC = 210 \cdot 70 = 14\,700 \text{ р.}$$

Рассчитаем фактический процент выполнения норм:

$$P_{в.н.} = \frac{t_n}{t_{ф}} \cdot 100 \% = \frac{210}{22 \cdot 8} \cdot 100 \% = 119 \%$$

Теперь подставим все найденные параметры в формулу расчета заработка по сдельно-прогрессивной системе оплаты труда:

$$ЗП_{сд./прогр} = ЗП_{сд.} \cdot \left(1 + \frac{P_{в.н.факт.} - P_{исх.б.}}{P_{в.н.факт.}} \cdot K_y\right),$$

где $ЗП_{сд./прогр.}$ – заработная плата рабочего при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда, р.;

$ЗП_{сд.}$ – заработок по основным сдельным расценкам;

$P_{в.н.факт.}$ – фактический процент выполнения норм;

$P_{в.н.баз.}$ – уровень выполнения норм, принятый за базу;

K_y – коэффициент увеличения основной расценки.

$$ЗП_{сд./прогр.} = 14\,700 \cdot \left(1 + \frac{119 \% - 105 \%}{119 \%} \cdot 1,75\right) = 14\,700 \cdot (1 + 0,1 \cdot 1,75) =$$

$$= 14\,700 \cdot (1 + 0,175) = 14\,700 \cdot 1,175 = 17\,272,50 \text{ р.}$$

При использовании многоступенчатой шкалы заработная плата рабочего по сдельно-прогрессивной системе рассчитывается по формуле⁷⁹

$$ЗП_{сд./прогр.} = R_{сд.} \cdot (Q_1 \cdot K_1 + Q_2 \cdot K_2 + \dots + Q_l \cdot K_l),$$

где $ЗП_{сд./прогр.}$ – размер заработка при сдельно-прогрессивной оплате труда;

$R_{сд.}$ – базовая расценка;

$1, 2, \dots, l$ – количество ступеней шкалы прогрессии;

K_i – коэффициенты увеличения сдельных расценок на каждой ступени;

Q_i – соответствующий объем выпущенной продукции.

При использовании сдельно-прогрессивной системы оплаты труда следует иметь в виду следующие ограничения:

– с изменением организационно-технических условий должны пересматриваться нормы, а следовательно, и сдельные расценки;

– длительное применение сдельно-прогрессивной системы оплаты труда экономически неоправданно, так как в данном случае заработная плата рабочего растет быстрее, чем производительность его труда.

Соответственно, сдельно-прогрессивная система оплаты труда может применяться в течение непродолжительного времени, при необходимости решения актуальной задачи стимулирования резкого роста объема выпускаемой продукции (например, при необходимости выхода компании на новый рынок).

Сдельно-регрессивная система

Сущность сдельно-прогрессивной системы оплаты труда заключается в том, что, начиная с определенного уровня перевыполнения норм, происходит снижение сдельной расценки. Данная система яв-

⁷⁹ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: учебник / под ред. В.В. Адамчука. С. 211.

ляется своего рода противоположностью сдельно-прогрессивной системе. Суть ее состоит в том, что чем выше перевыполнение норм, тем ниже расценка за каждую единицу работы сверх нормы.

Сдельно-регрессивная система оплаты также предполагает установление исходного уровня выполнения норм, с которого начинается снижение расценки (базы) и шкалы регрессии. Пример построения шкалы регрессии (табл. 24).

При сдельно-регрессивной системе заработок работника растет медленнее, чем его выработка, что ограничивает его материальную заинтересованность в увеличении выработки.

Таблица 24

Пример построения шкалы регрессии

Процент перевыполнения исходной базы	Коэффициент снижения сдельной расценки
0–10	1,0
11–20	1,3
21 и выше	1,6

Данная система вводится в случаях падения объема производства при необходимости сохранения занятых работников в основном производстве. Кроме того, она применяется для того, чтобы более опытные работники не «перехватывали» работу у более молодых при ограниченном объеме работ (когда работы не хватает), а также во всех случаях, когда нет необходимости стимулировать рост количества производимой продукции (рынок стабилен, перепроизводство продукции приведет к снижению ее рыночной цены).

Общая сумма заработка рассчитывается по формуле

$$ЗП_{сд./регр.} = R_{сд.} \left(\frac{Q_1}{K_1} + \frac{Q_2}{K_2} + \dots + \frac{Q_l}{K_l} \right),$$

где $ЗП_{сд./регр.}$ – сдельный заработок по сдельно-регрессивной системе оплаты, р.;

$R_{сд.}$ – базовая расценка за каждую единицу продукции, р.;

K_i – коэффициент снижения расценки по ступеням шкалы регрессии, раз;

1, 2, ..., l – количество ступеней в шкале регрессии;

Q_i – соответствующий объем выпущенной продукции.

Аккордная система

Аккордная система оплаты труда применяется в основном в строительстве и отраслях с длительным производственным циклом (судостроение), а также в случаях, когда необходимо сократить сроки выполнения работ (например, срочный ремонт крупных производственных агрегатов).

При аккордной системе оплаты труда оплачивается выполнение определенного комплекса работ, входящих в аккордное задание, а не выполнение отдельных операций или видов работ. Для определения суммы оплаты по аккордному наряду составляется калькуляция, в которой указывается полный перечень всех работ, входящих в аккордное задание, их объем, нормы времени (выработки), расценки, общая стоимость выполнения всех работ.

Аккордная система оплаты труда может рассматриваться как вариант коллективной системы оплаты труда по конечным результатам. Ее отличие от других разновидностей сдельной оплаты заключается в том, что общая сумма заработка за выполнение аккордного задания объявляется рабочим заранее, до начала работы. Это повышает их заинтересованность в сокращении сроков работы.

Если для выполнения аккордного задания требуется длительное время, то рабочим выдается аванс за фактически выполненный объем работ. Окончательный расчет производится после завершения всех работ, предусмотренных в задании.

При аккордной оплате труда может вводиться премирование за сокращение срока выполнения аккордного задания при условии качественного выполнения работ. Недоделки и исправление брака должны устраняться рабочими или коллективом без дополнительной оплаты.

4.4. Коллективные формы оплаты труда

Коллективная (бригадная) форма оплаты труда характеризуется тем, что заработок каждого рабочего ставится в зависимость от количества и качества продукции, произведенной всей бригадой. Ее особенность заключается в том, что сначала по результатам всей работы бригаде начисляют коллективный заработок, а затем его распределяют между рабочими в зависимости от индивидуального трудового

вклада. Это повышает заинтересованность каждого члена коллектива в повышении результатов труда всей бригады.

Определены общие принципы, влияющие на эффективность бригадной оплаты труда⁸⁰:

- определение оптимальной численности и профессионально-квалификационного состава бригады;
- выбор простых и эффективных показателей оценки труда каждого работника;
- правильный расчет внутри бригады норм выработки и сдельных расценок;
- правильное распределение бригадного заработка среди членов бригады.

Разработка и применение бригадной формы оплаты труда включает два основных этапа:

- формирование бригадного заработка;
- распределение бригадного заработка между членами бригады.

Формирование бригадного заработка

Рассмотрим формирование бригадного заработка при повременной и сдельной формах оплаты труда.

При **повременной форме оплаты труда** устанавливаются нормированные задания (норма обслуживания, норма численности) с премированием за качество и своевременность их выполнения.

В состав коллективного заработка при повременной форме оплаты труда включаются следующие элементы:

- повременная оплата всех членов бригады по тарифным ставкам (окладам) с учетом отработанного времени ($\sum TC_i \cdot t_{\phi_i}$);
- премия, начисляемая по итогам работы всей бригады;
- экономия фонда оплаты труда при выполнении работ за отсутствующего рабочего.

Применяется коллективная повременно-премиальная система при обслуживании специальными или комплексными бригадами конвейерных и поточных линий, где выпуск продукции регламентируется движением конвейера, и задача каждого рабочего – качественное выполнение порученной операции.

⁸⁰ Рофе А.И. Экономика труда: учебник. С. 358.

Формирование бригадного заработка при **сдельной форме оплаты труда** осуществляется иначе. Зарплата рассчитывается в соответствии с объемом работ (количеством продукции), выполненным всей бригадой. Данная система оплаты обычно применяется в сочетании с премированием (премия начисляется по коллективным результатам на сдельный заработок бригады).

Важное значение приобретает правильный выбор показателя оплаты труда (исходя из конкретных условий производства, характера бригадных заданий, законченности выпускаемой продукции). Показатель оплаты должен быть простым для учета результатов работы бригады, понятным каждому рабочему и отвечать следующим требованиям:

- отражать результат производственной деятельности бригады и обеспечивать материальную заинтересованность всех рабочих в его улучшении;

- наиболее полно учитывать результаты работы бригады за определенное время (смену, сутки);

- правильно отражать затраты труда рабочих и материальных ресурсов на производство единицы продукции.

В зависимости от типа производства, характера выпускаемой продукции и результата производственной деятельности бригады показателем могут быть тонны, детали, узлы, бригадокомплекты, нормо-часы и др.

Коллективная сдельная оплата имеет очень широкую сферу применения, в том числе:

- в комплексных бригадах с совмещением профессий и взаимозаменяемостью рабочих (строительство, добывающая промышленность, лесозаготовки);

- в бригадном обслуживании крупных агрегатов при условии возможности влияния на увеличение выпуска продукции, когда невозможно определить индивидуальную выработку (обслуживание доменных печей, химическое производство и т.д.);

- в массовом и крупносерийном производстве на поточных линиях.

Общий заработок бригады рассчитывается по формуле

$$ЗП_{бр.} = R_{б.} \cdot Q_{б.},$$

где $ЗП_{бр.}$ – общий заработок бригады;

$R_{б.}$ – бригадная сдельная расценка за производство единицы продукции;

$Q_{б.}$ – фактическое количество произведенных бригадой единиц продукции.

Бригадная сдельная расценка рассчитывается различными способами.

1-й способ: если в качестве нормы труда используется норма времени, то бригадная расценка определяется по формуле

$$R_{б.} = \sum_{i=1}^n TC_i \cdot T_{норм_i},$$

где $R_{б.}$ – бригадная расценка;

TC_i – тарифная ставка, соответствующая i -му разряду работ, выполненных бригадой;

i – разряд работ, выполненных бригадой;

$T_{норм_i}$ – нормативная трудоемкость объема работ соответствующих разрядов.

Таким образом, этот метод основан на калькуляции трудоемкости выполненной бригадой работы. Бригадная расценка – это сумма пооперационных расценок на отдельные виды работ, выполненных бригадой. При этом методе расчета бригадная расценка не зависит от численности и квалификационного состава рабочих бригады.

2-й способ: при обслуживании крупных агрегатов бригадная расценка рассчитывается по формуле

$$R_{б.} = \frac{\sum TC_i}{H_{выр.бриг.}},$$

где $R_{б.}$ – бригадная расценка;

$ТС_i$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады;

$H_{выр.бриг.}$ – бригадная норма выработки.

Задача 5

Рассчитать расценку за 1 м³ горной массы, перерабатываемой электрической драгой, если часовая производительность драги по нормативам – 18 м³, нормативное время драгирования – 7,6 часа за смену, а сменная бригада рабочих-сдельщиков состоит из 5 человек: драгер 5-го разряда ($ТС_{час} = 140$ р.), машинист 4-го разряда ($ТС_{час} = 118$ р.), машинист 3-го разряда ($ТС_{час} = 113$ р.), электрослесарь 4-го разряда ($ТС_{час} = 108$ р.), матрос 3-го разряда ($ТС_{час} = 98$ р.). Смена работает 8 часов.

Решение

$$R_{б.} = \frac{\sum ТС_i}{H_{выр.бриг.}}$$

где $R_{б.}$ – бригадная расценка;

$ТС_i$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады;

$H_{выр.бриг.}$ – бригадная норма выработки.

$$R_{б.} = (140 \cdot 8 + 118 \cdot 8 + 113 \cdot 8 + 108 \cdot 8 + 98 \cdot 8) : (7,6 \cdot 18) = 33,74 \text{ р.}$$

В бригадах возможно использование индивидуальных сдельных расценок. Они применяются в специализированных бригадах и повышают заинтересованность каждого рабочего в увеличении личной производительности труда, индивидуальной выработки, а также исключают возможность уравнительности и переплаты одним рабочим за счет других. Вместе с тем они не способствуют совмещению профессий, взаимозаменяемости и сокращению численности. Индивидуальная расценка члена бригады рассчитывается по формуле

$$R_{ин.і} = \frac{ТС_i}{N_{выр.бриг.}}$$

где $R_{ин.і}$ – индивидуальная расценка i -го члена бригады;

$ТС_i$ – тарифная ставка i -го члена бригады;

$N_{выр.бриг.}$ – бригадная норма выработки.

Если в состав бригады входят рабочие-сдельщики, рабочие-повременщики и специалисты, то фонд оплаты труда бригады состоит из следующих компонентов:

- фонд оплаты труда сдельщиков по сдельным расценкам (индивидуальным или бригадным);
- фонд оплаты труда повременщиков по тарифным ставкам;
- фонд оплаты труда специалистов (сумма должностных окладов);
- премии, начисленные по результатам работы всей бригады.

В общий заработок бригады не включаются:

- стимулирующие доплаты и надбавки (персональные выплаты, доплата за руководство бригадой, надбавки за профессиональное мастерство, совмещение профессий, за работу с личным клеймом и т.д.);
- компенсационные выплаты (за сверхурочные, доплаты за работу в ночное время, за работу в выходные и праздничные дни).

В состав бригадного заработка не включаются также разовые премии отдельным рабочим по итогам смотров и конкурсов, за рационализаторство и изобретательство и другие поощрительные выплаты, носящие индивидуальный характер.

Рассмотрим формирование фонда оплаты труда бригад, работающих на аренде или подряде⁸¹.

Если бригада работает на аренде или бригадном подряде, то фонд оплаты труда бригады может формироваться несколькими методами: нормативным, распределительным и остаточным.

Нормативный метод: устанавливается норматив заработной платы на одно изделие (единицу стоимости выпускаемой продукции, один нормо-час выпуска продукции).

⁸¹ Экономика труда / А.И. Рофе [и др]. М., 1995. С. 91.

$$\Phi OT = N \cdot Q,$$

где ΦOT – фонд оплаты труда бригады;

N – норматив заработной платы на одно изделие;

Q – объем выпущенной бригадой продукции.

Распределительный метод: устанавливается норматив образования фонда оплаты труда бригады от ее дохода.

$$ЗП_{бриг} = \frac{Д_{бриг} \cdot Н}{100},$$

где $ЗП_{бриг}$ – заработная плата бригады;

$Д_{бриг}$ – доход подрядной бригады;

$Н$ – норматив образования средств на оплату труда, %.

Остаточный метод: если норматив образования фонда оплаты труда бригады от дохода не установлен, то фонд оплаты труда бригады может определяться следующим образом:

$$\Phi OT_{бриг} = ХД - Р - \Phi СР,$$

где $\Phi OT_{бриг}$ – фонд оплаты труда бригады;

$ХД$ – хозрасчетный доход;

$Р$ – резерв (по решению бригады), около 10 %;

$\Phi СР$ – фонд социального развития (по решению бригады), около 15 %.

$$ХД = В - М - А - А_p - Ш,$$

где $ХД$ – хозрасчетный доход;

$В$ – выручка от реализации продукции бригады;

$М$ – материальные затраты;

$А$ – амортизация;

$А_p$ – арендная плата;

$Ш$ – штрафы, неустойки.

Распределение бригадного заработка между членами бригады

Распределение бригадного заработка между членами бригады – это наиболее сложный вопрос, который решается бригадой. Распределение зависит от типа бригады (специализированная или комплексная); способа разделения труда в бригаде (полное разделение труда, частичное, без разделения труда) и от организационно-технических условий работы бригады. Существует несколько методов распределения бригадного заработка, каждый из которых имеет свои особенности, достоинства и проблемы применения.

Методы распределения бригадного заработка

Распределение бригадного заработка с помощью коэффициента приработка

$$ЗП_{сд.i} = \frac{ЗП_{сд.бриг}}{\sum TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i}} \cdot TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i},$$

где $ЗП_{сд.i}$ – зарплата сдельная i -го члена бригады;

$ЗП_{сд.бриг}$ – сдельный заработок бригады;

$TC_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{\Phi i}$ – фактически отработанное время i -м членом бригады за расчетный период.

Заработок каждого члена бригады зависит от общего заработка бригады, квалификации рабочего и количества отработанного им времени.

Расчет заработка включает следующие этапы:

– определяется тарифный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{тар.i}$):

$$ЗП_{тар.i} = TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i},$$

где $ЗП_{тар.i}$ – тарифный заработок i -го члена бригады;

$TC_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

t_{ϕ_i} – фактически отработанное время i -м членом бригады за расчетный период;

– определяется тарифный заработок бригады ($ЗП_{тар.бриг.}$):

$$ЗП_{тар.бриг.} = \sum ЗП_{тар.i},$$

где $ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифный заработок бригады;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифный заработок i -го члена бригады;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады;

– определяется коэффициент приработка ($K_{прир.}$):

$$K_{прир.} = \frac{ЗП_{сд.бриг.}}{ЗП_{тар.бриг.}},$$

где $K_{прир.}$ – коэффициент приработка;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельный заработок бригады;

$ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифный заработок бригады;

– рассчитывается сдельный заработок каждого члена бригады ($ЗП_{сд.i}$):

$$ЗП_{сд.i} = ЗП_{тар.i} \cdot K_{прир.},$$

где $ЗП_{сд.i}$ – сдельный заработок i -го члена бригады;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифный заработок i -го члена бригады;

$K_{прир.}$ – коэффициент приработка.

Данный метод распределения коллективного заработка достаточно прост, однако не позволяет учесть индивидуальный вклад каждого рабочего в достижение бригадных результатов.

Задача 6

Сдельная заработная плата бригады равна 80 000 р. Тарифные ставки членов бригады и отработанное ими время приведены в табл. 25.

Таблица 25

Рабочие	Часовая тарифная ставка, р.	Отработанное время, ч
А	90	180
Б	80	170
В	70	180
Г	70	160

Распределить сдельный заработок бригады с помощью коэффициента приработка.

Решение

Решение задач по распределению бригадного заработка оформляется в виде таблицы (табл. 26).

Таблица 26

Рабочие	$ТС_{час.i}$, р.	$t_{фi}$, ч	$ЗП_{тар.i}$, р.	$ЗП_{сд.i}$
1	2	3	4	5
А	90	180	16 200	24 179
Б	80	170	13 600	20 298
В	70	180	12 600	18 806
Г	70	160	11 200	16 717
			$\Sigma = 53\ 600$	$\Sigma = 80\ 000$

Рассмотрим этапы решения.

Определяем тарифный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{тар.i}$):

$$ЗП_{тар.i} = ТС_i \cdot t_{фi},$$

где $ЗП_{тар.i}$ – тарифный заработок i -го члена бригады, р.;

$ТС_i$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады, р.;

$t_{фi}$ – фактически отработанное время i -м членом бригады за расчетный период, ч.

Расчет тарифного заработка представлен в столбце 4 табл. 26.

Определяем тарифный заработок бригады ($ЗП_{тар.бриг.}$):

$$ЗП_{тар.бриг.} = \sum ЗП_{тар.i},$$

где $ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифная зарплата бригады, р.;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифный заработок i -го члена бригады, р.

$$ЗП_{тар.бриг.} = 16\,200 + 13\,600 + 12\,600 + 11\,200 = 53\,600 \text{ р.}$$

Определяем коэффициент приработка ($K_{прир.}$):

$$K_{прир.} = \frac{ЗП_{сд.бриг.}}{ЗП_{тар.бриг.}}$$

где $K_{прир.}$ – коэффициент приработка;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельный заработок бригады;

$ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифный заработок бригады.

$$K_{прир.} = \frac{80\,000}{53\,600} = 1,4925.$$

Рассчитываем сдельный заработок каждого члена бригады ($ЗП_{сд.i}$):

$$ЗП_{сд.i} = ЗП_{тар.i} \cdot K_{прир.},$$

где $ЗП_{сд.i}$ – сдельный заработок i -го члена бригады;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифный заработок i -го члена бригады;

$K_{прир.}$ – коэффициент приработка.

$$ЗП_{сд.А} = 16\,200 \cdot 1,4925 = 24\,179 \text{ р.}$$

$$ЗП_{сд.Б} = 13\,600 \cdot 1,4925 = 20\,298 \text{ р.}$$

$$ЗП_{сд.В} = 12\,600 \cdot 1,4925 = 18\,806 \text{ р.}$$

$$ЗП_{сд.Г} = 11\,200 \cdot 1,4925 = 16\,717 \text{ р.}$$

Расчет сдельного заработка представлен в столбце 5 табл. 26. Проверяя правильность решения, найдем сумму всех заработков членов бригады:

$$ЗП_{бриг.} = 24\,179 + 20\,298 + 18\,806 + 16\,717 = 80\,000 \text{ р.}$$

Распределение бригадного заработка через отработанное время, приведенное к первому разряду

Данный метод очень похож на первый метод (вместо тарифной ставки при расчете используется тарифный коэффициент), имеет те же достоинства и недостатки.

$$ЗП_i = \frac{ЗП_{сд.бриг.}}{\sum t_{\phi_i} \cdot ТК_i} \cdot t_{\phi_i} \cdot ТК_i,$$

где $ЗП_i$ – заработная плата i -го члена бригады;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата бригады;

t_{ϕ_i} – фактически отработанное время i -м членом бригады за расчетный период;

$ТК_i$ – тарифный коэффициент, соответствующий разряду i -го члена бригады.

Расчет заработка включает следующие этапы.

Определяется число часов работы каждого члена бригады, приведенных к 1-му разряду:

$$t_{i_{привед.}} = t_{\phi_i} \cdot ТК_i,$$

где $t_{i_{привед.}}$ – число часов работы каждого члена бригады, приведенных к 1-му разряду;

t_{ϕ_i} – фактически отработанное время i -м членом бригады за расчетный период;

$ТК_i$ – тарифный коэффициент, соответствующий разряду рабочего.

Определяется число часов работы всей бригады, приведенных к 1-му разряду:

$$t_{бриг.привед.} = \sum t_{i_{привед.}},$$

где $t_{бриг.привед.}$ – число часов работы всей бригады, приведенных к 1-му разряду;

$t_{i\text{привед.}}$ – число часов работы каждого члена бригады, приведенных к 1-му разряду.

Определяется величина фактической оплаты, приходящаяся на один приведенный час работы:

$$Z_{\text{час.}} = \frac{ЗП_{\text{сд.бриг.}}}{t_{\text{бриг.привед}}},$$

где $Z_{\text{час.}}$ – величина фактической оплаты, приходящаяся на один приведенный час работы;

$ЗП_{\text{сд.бриг.}}$ – сдельная зарплата бригады;

$t_{\text{бриг.привед.}}$ – число часов работы всей бригады, приведенных к 1-му разряду.

Определяется заработок каждого рабочего:

$$ЗП_i = Z_{\text{час.}} \cdot t_{i\text{привед.}},$$

где $ЗП_i$ – заработная плата i -го рабочего;

$Z_{\text{час.}}$ – величина фактической оплаты, приходящаяся на один приведенный час работы;

$t_{i\text{привед.}}$ – число часов работы каждого члена бригады, приведенных к 1-му разряду.

Основная проблема при использовании первого и второго методов – учет индивидуального вклада каждого рабочего в общие результаты работы бригады.

Первый и второй способы позволяют это только при соблюдении следующих условий:

– каждый рабочий выполняет работу, соответствующую его квалификации;

– производительность труда каждого члена бригады примерно одинакова.

Чаще всего эти условия не соблюдаются, следовательно, необходимы методы корректировки заработной платы членов бригады с учетом индивидуального трудового вклада.

Распределение бригадного заработка с использованием коэффициента трудового участия (КТУ)

Данный метод распределения коллективного заработка позволяет учесть индивидуальный вклад каждого члена бригады (при неформальном подходе к его применению).

При использовании КТУ в бригаде решаются следующие вопросы:

– определение доли заработка, которая будет распределяться с использованием КТУ (премия, приработок, премия плюс приработок, приработок плюс тарифная часть, весь заработок);

– установление диапазона КТУ (диапазон обычно составляет от 0,8 до 1,5, причем чем большая часть заработка распределяется с учетом КТУ, тем меньше диапазон изменения КТУ);

– установление повышающих и понижающих КТУ факторов и их веса (т.е. степени влияния на размер КТУ).

Эти условия должны быть зафиксированы в положении об оплате труда и согласованы между работниками и работодателями.

Наиболее распространенные показатели, используемые в качестве показателей, повышающих и понижающих КТУ, представлены в табл. 27⁸².

Таблица 27

Факторы, определяющие КТУ

Факторы, повышающие КТУ	Факторы, снижающие КТУ
Превышение средней производительности труда в бригаде при хорошем качестве работы	Низкая интенсивность, выражающаяся в отставании от общего темпа коллективного труда
Рост профессионального мастерства, применение полученных теоретических и практических знаний для повышения эффективности работы бригады	Недостаточное профессиональное мастерство, отрицательно влияющее на производительность и качество труда бригады
Инициатива в освоении и применении прогрессивных методов труда и достижение высокого уровня выполнения производственных заданий	Невыполнение конкретных производственных заданий и распоряжений звеньев, бригадира или мастера
Активность, направленная на максимальное использование оборудования, внедрение новой техники и передовой технологии	Бесхозяйственное отношение к материально-энергетическим ресурсам, их перерасход

⁸² Рофе А.И. Экономика труда: учебник. С. 362–363.

Факторы, повышающие КТУ	Факторы, снижающие КТУ
Систематическое выполнение работ по смежным профессиям и профессиям более высокой квалификации	Нарушение правил техники безопасности, промышленной санитарии, противопожарной безопасности, дисциплины труда и др.
Оказание помощи молодым рабочим в освоении производственных заданий и др.	

Индивидуальные значения КТУ ежедневно рассчитываются бригадиром каждому члену бригады:

$$КТУ_i = КТУ_{баз.} + \sum K_n - \sum K_c,$$

где $КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады;

$КТУ_{баз.}$ – значение КТУ, принятое за базу (обычно $КТУ_{баз.} = 1$);

K_n – значения показателей, повышающих КТУ;

K_c – значения показателей, снижающих КТУ.

По итогам работы за месяц каждому рабочему определяется его среднемесячная величина КТУ, которая утверждается бригадой (советом бригады). Утвержденные $КТУ_i$ используются при расчетах индивидуальных заработков членов бригады.

Формулы расчета индивидуального заработка члена бригады дифференцируются в зависимости от того, какая часть заработка распределяется с использованием КТУ. Рассмотрим основные варианты использования КТУ.

По КТУ распределяется весь сдельный заработок бригады.

$$Z_i = \frac{ЗП_{сд.бриг.}}{\sum TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i} \cdot КТУ_i} \cdot TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i} \cdot КТУ_i,$$

где Z_i – заработная плата i -го члена бригады;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата бригады;

$TC_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{\Phi i}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Заработок каждого члена бригады зависит от общего заработка бригады, квалификации рабочего, количества отработанного им времени и индивидуального КТУ.

Расчет заработка включает следующие этапы.

Определяется тарифный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{тар.i}$):

$$ЗП_{тар.i} = ТС_{час.i} \cdot t_{\phi i},$$

где $ЗП_{тар.i}$ – тарифный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$ТС_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{\phi i}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период.

Определяется расчетный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{расчет.i}$):

$$ЗП_{расчет.i} = ЗП_{тар.i} \cdot КТУ_i,$$

где $ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Определяется расчетный заработок бригады ($ЗП_{расчет.бриг.}$):

$$ЗП_{расчет.бриг.} = \sum ЗП_{расчет.i},$$

где $ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетный заработок бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

Определяется расчетный коэффициент ($K_{расчет.}$):

$$K_{расчет.} = \frac{ЗП_{сд.бриг.}}{ЗП_{расчет.бриг.}},$$

где $K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата бригады;

$ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетный заработок бригады.

Рассчитывается заработок каждого члена бригады ($ЗП_{сд.i}$):

$$ЗП_{сд.i} = ЗП_{расчет.i} \cdot K_{расчет.},$$

где $ЗП_{сд.i}$ – сдельная зарплата i -го члена бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент.

Задача 7

Сдельная заработная плата бригады равна 80 000 р. Тарифные ставки членов бригады, отработанное ими время и КТУ приведены в табл. 28.

Таблица 28

Рабочие	Часовая тарифная ставка, р.	Отработанное время, ч	КТУ
А	90	180	1,0
Б	80	170	1,1
В	70	180	1,2
Г	70	160	0,9

Распределить сдельный заработок бригады с помощью КТУ.

Решение (табл. 29)

Таблица 29

Рабочие	$T_{Счас.i}$, р.	$t_{фi}$, ч	$КТУ_i$	$ЗП_{тар.i}$, р.	$ЗП_{расчет.i}$, р.	$ЗП_i$
1	2	3	4	5	6	7
А	90	180	1,0	16 200	16 200	22 995
Б	80	170	1,1	13 600	14 960	21 235
В	70	180	1,2	12 600	15 120	21 462
Г	70	160	0,9	11 200	10 080	14 308
					$\Sigma = 56 360$	$\Sigma = 80 000$

Рассмотрим этапы решения.

Определяем тарифный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{тар.i}$):

$$ЗП_{тар.i} = ТС_{час.i} \cdot t_{фi},$$

где $ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$ТС_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{фi}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период.

Расчет представлен в столбце 5 табл. 29.

Определяем расчетный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{расчет.i}$):

$$ЗП_{расчет.i} = ЗП_{тар.i} \cdot КТУ_i,$$

где $ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Расчет представлен в столбце 6 табл. 29.

Определяем расчетный заработок бригады ($ЗП_{расчет.бриг.}$):

$$ЗП_{расчет.бриг.} = \sum ЗП_{расчет.i},$$

где $ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетный заработок бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время.

$$ЗП_{расчет.бриг.} = 16\ 200 + 14\ 960 + 15\ 120 + 10\ 080 = 56\ 360 \text{ р.}$$

Определяем расчетный коэффициент ($К_{расчет.}$):

$$K_{расчет.} = \frac{ЗП_{сд.бриг.}}{ЗП_{расчет.бриг.}},$$

где $K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата бригады;

$ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетный заработок бригады.

$$K_{расчет.} = \frac{80\,000}{56\,360} = 1,4194.$$

Рассчитываем заработок каждого члена бригады ($ЗП_{сд.i}$):

$$ЗП_{сд.i} = ЗП_{расчет.i} \cdot K_{расчет.},$$

где $ЗП_{сд.i}$ – сдельная зарплата i -го члена бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент.

$$ЗП_{сд.А} = 16\,200 \cdot 1,4194 = 22\,995 \text{ р.}$$

$$ЗП_{сд.Б} = 14\,960 \cdot 1,4194 = 21\,235 \text{ р.}$$

$$ЗП_{сд.В} = 15\,120 \cdot 1,4194 = 21\,462 \text{ р.}$$

$$ЗП_{сд.Г} = 10\,080 \cdot 1,4194 = 14\,308 \text{ р.}$$

Расчет заработка представлен в столбце 7 табл. 29. Проверив правильность решения, найдем сумму всех заработков членов бригады:

$$ЗП_{бриг.} = 22\,995 + 21\,235 + 21\,462 + 14\,308 = 80\,000 \text{ р.}$$

По КТУ распределяется весь сдельный заработок бригады и бригадная премия.

$$ЗП_i = \frac{ЗП_{сд.бриг.} + П_{бриг.}}{\sum TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i} \cdot КТУ_i} \cdot TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i} \cdot КТУ_i,$$

где $ЗП_i$ – зарплата i -го члена бригады;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата бригады;

$П_{бриг.}$ – сумма премии всех членов бригады;

$ТС_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{фi}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Заработок каждого члена бригады зависит от общего заработка бригады и премии, начисленной по результатам работы бригады, квалификации рабочего, количества отработанного им времени и индивидуального КТУ.

Расчет заработка включает следующие этапы.

Определяется тарифный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{тар.i}$):

$$ЗП_{тар.i} = ТС_{час.i} \cdot t_{фi},$$

где $ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$ТС_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{фi}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период.

Определяется расчетный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{расчет.i}$):

$$ЗП_{расчет.i} = ЗП_{тар.i} \cdot КТУ_i,$$

где $ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Определяется расчетный заработок бригады ($ЗП_{расчет.бриг.}$):

$$ЗП_{расчет.бриг.} = \sum ЗП_{расчет.i},$$

где $ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетный заработок бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

Определяется расчетный коэффициент ($K_{расчет.}$):

$$K_{расчет.} = \frac{ЗП_{сд.бриг.} + П_{бриг.}}{ЗП_{расчет.бриг.}},$$

где $K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата бригады;

$П_{бриг.}$ – сумма премии всех членов бригады;

$ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетный заработок бригады.

Рассчитывается заработок и премия каждого члена бригады ($ЗП_i$):

$$ЗП_i = ЗП_{расчет.i} \cdot K_{расчет.},$$

где $ЗП_i$ – зарплата i -го члена бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент.

Задача 8

Сдельная заработная плата бригады равна 80 000 р. Премия бригады составила 15 000 р. Тарифные ставки членов бригады, отработанное ими время и КТУ приведены в табл. 30.

Таблица 30

Рабочие	Часовая тарифная ставка, р.	Отработанное время, ч	КТУ
А	90	180	1,0
Б	80	170	1,1
В	70	180	1,2
Г	70	160	0,9

Распределить сдельный заработок бригады и премию с помощью КТУ.

Решение (табл. 31)

Таблица 31

Рабочие	$ТС_{час.i}$, р.	$t_{фi}$, ч	$КТУ_i$	$ЗП_{тар.i}$, р.	$ЗП_{расчет.i}$, р.	$ЗП_i$
1	2	3	4	5	6	7
А	90	180	1,0	16 200	16 200	27 307
Б	80	170	1,1	13 600	14 960	25 216
В	70	180	1,2	12 600	15 120	25 486
Г	70	160	0,9	11 200	10 080	16 991
					$\Sigma = 56\ 360$	$\Sigma = 95\ 000$

Рассмотрим этапы решения.

Определяем тарифный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{тар.i}$):

$$ЗП_{тар.i} = ТС_{час.i} \cdot t_{фi},$$

где $ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$ТС_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{фi}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период.

Расчет представлен в столбце 5 табл. 31.

Определяем расчетный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{расчет.i}$):

$$ЗП_{расчет.i} = ЗП_{тар.i} \cdot КТУ_i,$$

где $ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Расчет представлен в столбце 6 табл. 31.

Определяем расчетный заработок бригады ($ЗП_{расчет.бриг.}$):

$$ЗП_{расчет.бриг.} = \sum ЗП_{расчет.i},$$

где $ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетный заработок бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

$$ЗП_{расчет.бриг.} = 16\,200 + 14\,960 + 15\,120 + 10\,080 = 56\,360 \text{ р.}$$

Определяем расчетный коэффициент ($K_{расчет.}$):

$$K_{расчет.} = \frac{ЗП_{сд.бриг.} + П_{бриг.}}{ЗП_{расчет.бриг.}},$$

где $K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата бригады;

$П_{бриг.}$ – сумма премии всех членов бригады;

$ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетный заработок бригады.

$$K_{расчет.} = \frac{95\,000}{56\,360} = 1,6856.$$

Рассчитываем заработок и премию каждого члена бригады ($ЗП_i$):

$$ЗП_i = ЗП_{расчет.i} \cdot K_{расчет.},$$

где $ЗП_i$ – зарплата i -го члена бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент.

$$ЗП_A = 16\,200 \cdot 1,6856 = 27\,307 \text{ р.}$$

$$ЗП_B = 14\,960 \cdot 1,6856 = 25\,216 \text{ р.}$$

$$ЗП_B = 15\,120 \cdot 1,6856 = 25\,486 \text{ р.}$$

$$ЗП_Г = 10\,080 \cdot 1,6856 = 16\,991 \text{ р.}$$

Расчет заработка представлен в столбце 7 табл. 31.

Проверяя правильность решения, найдем сумму всех заработков членов бригады:

$$ЗП_{бриг.} = 27\ 307 + 25\ 216 + 25\ 486 + 16\ 991 = 95\ 000 \text{ р.}$$

По КТУ распределяется только бригадная премия.

$$ЗП_i = ЗП_{сд.i} + \frac{П_{бриг.}}{\sum TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i} \cdot КТУ_i} \cdot TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i} \cdot КТУ_i,$$

где $ЗП_i$ – заработная плата i -го члена бригады;

$ЗП_{сд.i}$ – сдельная зарплата i -го члена бригады;

$П_{бриг.}$ – сумма премии всех членов бригады;

$TC_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{\Phi i}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Сдельный заработок каждого члена бригады в данном случае определяется распределением бригадного заработка с помощью коэффициента приработка:

$$ЗП_{сд.i} = \frac{ЗП_{сд.бриг.}}{\sum TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i}} \cdot TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i},$$

где $ЗП_{сд.i}$ – сдельная зарплата i -го члена бригады;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата бригады;

$TC_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{\Phi i}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период.

Расчет заработка включает следующие этапы.

Определяется тарифный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{тар.i}$):

$$ЗП_{тар.і} = ТС_{час.і} \cdot t_{фi},$$

где $ЗП_{тар.і}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$ТС_{час.і}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{фi}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период.

Определяется тарифный заработок бригады ($ЗП_{тар.бриг.}$):

$$ЗП_{тар.бриг.} = \sum ЗП_{тар.і},$$

где $ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифная зарплата бригады;

$ЗП_{тар.і}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

Определяется коэффициент приработка ($K_{прир.}$):

$$K_{прир.} = \frac{ЗП_{сд.бриг.}}{ЗП_{тар.бриг.}},$$

где $K_{прир.}$ – коэффициент приработка;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата бригады;

$ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифная зарплата бригады.

Рассчитывается сдельный заработок каждого члена бригады ($ЗП_{сд.і}$):

$$ЗП_{сд.і} = ЗП_{тар.і} \cdot K_{прир.},$$

где $ЗП_{сд.і}$ – сдельная зарплата i -го члена бригады;

$ЗП_{тар.і}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$K_{прир.}$ – коэффициент приработка;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

Определяется расчетный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{расчет.і}$):

$$ЗП_{расчет.i} = ЗП_{тар.i} \cdot КТУ_i,$$

где $ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Определяется расчетный заработок бригады ($ЗП_{расчет.бриг.}$):

$$ЗП_{расчет.бриг.} = \sum ЗП_{расчет.i},$$

где $ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетный заработок бригады за фактически отработанное время;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

Определяется расчетный коэффициент ($К_{расчет.}$):

$$К_{расчет.} = \frac{П_{бриг.}}{ЗП_{расчет.бриг.}},$$

где $К_{расчет.}$ – расчетный коэффициент;

$П_{бриг.}$ – сумма премии всех членов бригады;

$ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетный заработок бригады за фактически отработанное время.

Рассчитывается премия каждого члена бригады ($П_i$):

$$П_i = ЗП_{расчет.i} \cdot К_{расчет.},$$

где $П_i$ – премия i -го члена бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетный заработок i -го рабочего за фактически отработанное время;

$К_{расчет.}$ – расчетный коэффициент.

Рассчитывается заработок каждого члена бригады (Z_i):

$$Z_i = ЗП_{сд.i} + П_i,$$

где Z_i – общая сумма заработной платы i -го члена бригады;

$ЗП_{сд.i}$ – сдельная зарплата i -го члена бригады;

$П_i$ – премия i -го члена бригады.

Задача 9

Сдельная заработная плата бригады равна 80 000 р. Премия бригады составила 15 000 р. Тарифные ставки членов бригады, отработанное ими время и КТУ приведены в табл. 32.

Таблица 32

Рабочие	Часовая тарифная ставка, р.	Отработанное время, ч	КТУ
А	90	180	1,0
Б	80	170	1,1
В	70	180	1,2
Г	70	160	0,9

Распределить заработок бригады, если с учетом КТУ распределяется только премия.

Решение (табл. 33)

Таблица 33

Рабочие	$ТС_{час.i}$ р.	$t_{фi}$, ч	$ЗП_{тар.i}$, р.	$ЗП_{сд.i}$	$КТУ_i$	$ЗП_{расчет.i}$ р.	$П_i$	Z_i
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	90	180	16 200	24 179,1	1,0	16 200	4 312	28 491,1
Б	80	170	13 600	20 298,5	1,1	14 960	3 981	24 279,5
В	70	180	12 600	18 806	1,2	15 120	4 024	22 830
Г	70	160	11 200	16 716,4	0,9	10 080	2 683	19 399,4
			$\Sigma = 53\ 600$	$\Sigma = 80\ 000$		$\Sigma = 56\ 360$	$\Sigma = 15\ 000$	$\Sigma = 95\ 000$

Рассмотрим этапы решения.

Определяем тарифный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{тар.i}$):

$$ЗП_{тар.i} = ТС_{час.i} \cdot t_{фi},$$

где $ЗП_{тар.і}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$ТС_{час.і}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{фi}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период.

Расчет представлен в столбце 4 табл. 33.

Определяем тарифный заработок бригады ($ЗП_{тар.бриг.}$):

$$ЗП_{тар.бриг.} = \sum ЗП_{тар.і},$$

где $ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифный заработок бригады;

$ЗП_{тар.і}$ – тарифный заработок i -го члена бригады;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

$$ЗП_{тар.бриг.} = 16\,200 + 13\,600 + 12\,600 + 11\,200 = 53\,600 \text{ р.}$$

Определяем коэффициент приработка ($K_{прир.}$):

$$K_{прир.} = \frac{ЗП_{сд.бриг.}}{ЗП_{тар.бриг.}},$$

где $K_{прир.}$ – коэффициент приработка;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата бригады;

$ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифная зарплата бригады.

$$K_{прир.} = \frac{80\,000}{53\,600} = 1,492537.$$

Рассчитываем сдельный заработок каждого члена бригады ($ЗП_{сд.і}$):

$$ЗП_{сд.і} = ЗП_{тар.і} \cdot K_{прир.},$$

где $ЗП_{сд.і}$ – сдельная зарплата i -го члена бригады;

$ЗП_{тар.і}$ – тарифный заработок i -го члена бригады;

$K_{прир.}$ – коэффициент приработка.

$$ЗП_{сд.А} = 16\,200 \cdot 1,492537 = 24\,179,1 \text{ р.}$$

$$ЗП_{сд.Б} = 13\,600 \cdot 1,492537 = 20\,298,5 \text{ р.}$$

$$ЗП_{сд.В} = 12\,600 \cdot 1,492537 = 18\,806 \text{ р.}$$

$$ЗП_{сд.Г} = 11\,200 \cdot 1,492537 = 16\,716,4 \text{ р.}$$

Расчет сдельного заработка представлен в столбце 5 табл. 33.

Проверяя правильность решения, найдем сумму всех заработков членов бригады:

$$ЗП_{бриг.} = 24\,179,1 + 20\,298,5 + 18\,806 + 16\,716,4 = 80\,000 \text{ р.}$$

Определяем расчетный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{расчет.i}$):

$$ЗП_{расчет.i} = ЗП_{тар.i} \cdot КТУ_i,$$

где $ЗП_{расчет.i}$ – расчетная зарплата i -го члена бригады;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифный заработок i -го члена бригады;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Расчет представлен в столбце 7 табл. 33.

Определяем расчетный заработок бригады ($ЗП_{расчет.бриг.}$):

$$ЗП_{расчет.бриг.} = \sum ЗП_{расчет.i},$$

где $ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетная зарплата бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетная зарплата i -го члена бригады;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

$$ЗП_{расчет.бриг.} = 16\,200 + 14\,960 + 15\,120 + 10\,080 = 56\,360 \text{ р.}$$

Определяем расчетный коэффициент ($К_{расчет.}$):

$$К_{расчет.} = \frac{П_{бриг.}}{ЗП_{расчет.бриг.}},$$

где $К_{расчет.}$ – расчетный коэффициент;

$П_{бриг.}$ – сумма премии всех членов бригады;

$ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетная зарплата всех членов бригады.

$$K_{расчет.} = \frac{15\ 000}{56\ 360} = 0,266146.$$

Рассчитываем премию каждого члена бригады ($П_i$):

$$П_i = ЗП_{расчет.i} \cdot K_{расчет.},$$

где $П_i$ – премия i -го члена бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетная зарплата i -го члена бригады;

$K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент.

$$П_A = 16\ 200 \cdot 0,266146 = 4\ 312 \text{ р.}$$

$$П_B = 14\ 960 \cdot 0,266146 = 3\ 981 \text{ р.}$$

$$П_B = 15\ 120 \cdot 0,266146 = 4\ 024 \text{ р.}$$

$$П_Г = 10\ 080 \cdot 0,266146 = 2\ 683 \text{ р.}$$

Расчет премии представлен в столбце 8 табл. 33.

Проверяя правильность решения, найдем сумму всех премий членов бригады:

$$П_{бриг.} = 4\ 312 + 3\ 981 + 4\ 024 + 2\ 683 = 15\ 000 \text{ р.}$$

Рассчитываем общий заработок каждого члена бригады ($З_i$):

$$З_i = ЗП_{сд.i} + П_i,$$

где $З_i$ – общий заработок i -го члена бригады;

$ЗП_{сд.i}$ – сдельная зарплата i -го члена бригады;

$П_i$ – премия i -го члена бригады.

$$З_A = 24\ 179,1 + 4\ 312 = 28\ 491,1 \text{ р.}$$

$$З_B = 20\ 298,5 + 3\ 981 = 24\ 279,5 \text{ р.}$$

$$З_B = 18\ 806 + 4\ 024 = 22\ 830 \text{ р.}$$

$$З_Г = 16\ 716,4 + 2\ 683 = 19\ 399,4 \text{ р.}$$

Расчет заработка представлен в столбце 9 табл. 33.

Проверяя правильность решения, найдем сумму всех заработков членов бригады:

$$ЗП_{бриг.} = 28\,491,1 + 24\,279,5 + 22\,830 + 19\,399,4 = 95\,000 \text{ р.}$$

По КТУ распределяется бригадная премия и приработок бригады.

$$З_i = ЗП_{тар.i} + \frac{П_{бриг.} + Прир.бриг.}{\sum TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i} \cdot КТУ_i} \cdot TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i} \cdot КТУ_i,$$

где $З_i$ – общий заработок i -го члена бригады;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$П_{бриг.}$ – премия всех членов бригады;

$Прир.бриг.$ – приработок бригады;

$TC_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{\Phi i}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время за расчетный период;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

В данном случае тарифный заработок работнику гарантируется, а его доля в бригадной премии и бригадном приработке определяется с учетом его квалификации, отработанного времени и КТУ (личного вклада в результаты работы бригады). Данный метод распределения бригадного заработка представляется наиболее обоснованным и часто используется на практике.

Расчет заработка включает следующие этапы.

Определяется тарифный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{тар.i}$):

$$ЗП_{тар.i} = TC_{час.i} \cdot t_{\Phi i},$$

где $ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$ТС_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;
 $t_{фi}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время.

Определяется тарифный заработок бригады ($ЗП_{тар.бриг.}$):

$$ЗП_{тар.бриг.} = \sum ЗП_{тар.i},$$

где $ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифная зарплата всех членов бригады;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

Определяется расчетный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{расчет.i}$):

$$ЗП_{расчет.i} = ЗП_{тар.i} \cdot КТУ_i,$$

где $ЗП_{расчет.i}$ – расчетная зарплата i -го члена бригады;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Определяется расчетный заработок бригады ($ЗП_{расчет.бриг.}$):

$$ЗП_{расчет.бриг.} = \sum ЗП_{расчет.i},$$

где $ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетная зарплата всех членов бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетная зарплата i -го члена бригады;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

Определяется приработок бригады ($Прир.бриг.$):

$$Прир.бриг. = ЗП_{сд.бриг.} - ЗП_{тар.бриг.},$$

где $Прир.бриг.$ – приработок бригады;

$ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельный заработок бригады;

$ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифная зарплата бригады.

Определяется расчетный коэффициент ($К_{расчет.}$):

$$K_{расчет.} = \frac{П_{бриг.} + Прир.бриг.}{ЗП_{расчет.бриг.}},$$

где $K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент;
 $П_{бриг.}$ – бригадная премия;
 $Прир.бриг.$ – бригадный приработок;
 $ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетная зарплата бригады.

Рассчитывается премия и приработок каждого члена бригады ($П_i$):

$$П_i = ЗП_{расчет.i} \cdot K_{расчет.},$$

где $П_i$ – премия i -го члена бригады;
 $ЗП_{расчет.i}$ – расчетная зарплата i -го члена бригады;
 $K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент.

Рассчитывается заработок каждого члена бригады ($З_i$):

$$З_i = ЗП_{тар.i} + П_i,$$

где $З_i$ – заработок i -го члена бригады;
 $ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;
 $П_i$ – премия i -го члена бригады.

Задача 10

Сдельная заработная плата бригады равна 80 000 р. Премия бригады составила 15 000 р. Тарифные ставки членов бригады, отработанное ими время и КТУ приведены в табл. 34.

Таблица 34

Рабочие	Часовая тарифная ставка, р.	Отработанное время, ч	КТУ
А	90	180	1,0
Б	80	170	1,1
В	70	180	1,2
Г	70	160	0,9

Распределить заработок бригады, если с учетом КТУ распределяются премия и приработок.

Решение (табл. 35)

Таблица 35

Рабочие	$ТС_{час.i}$ р.	$t_{фi}$, ч	$ЗП_{тар.i}$, р.	$КТУ_i$	$ЗП_{расчет.i}$, р.	Π_i (прем. + прир.)	$З_i$
1	2	3	4	5	6	7	8
А	90	180	16 200	1,0	16 200	11 899,93	28 099,93
Б	80	170	13 600	1,1	14 960	10 989,07	24 589,07
В	70	180	12 600	1,2	15 120	11 106,60	23 706,60
Г	70	160	11 200	0,9	10 080	7 404,40	18 604,40
			$\Sigma = 53 600$		$\Sigma = 56 360$	41 400	95 000

Рассмотрим этапы решения.

Определяем тарифный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{тар.i}$):

$$ЗП_{тар.i} = ТС_{час.i} \cdot t_{фi},$$

где $ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$ТС_{час.i}$ – часовая тарифная ставка i -го члена бригады;

$t_{фi}$ – фактически отработанное i -м членом бригады время.

Расчет представлен в столбце 4 табл. 35.

Определяем тарифный заработок бригады ($ЗП_{тар.бриг.}$).

$$ЗП_{тар.бриг.} = \sum ЗП_{тар.i},$$

где $ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифная зарплата всех членов бригады;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

$i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

$$ЗП_{тар.бриг.} = 16\,200 + 13\,600 + 12\,600 + 11\,200 = 53\,600 \text{ р.}$$

Определяем расчетный заработок каждого рабочего за фактически отработанное время ($ЗП_{расчет.i}$):

$$ЗП_{расчет.i} = ЗП_{тар.i} \cdot КТУ_i,$$

где $ЗП_{расчет.i}$ – расчетная зарплата i -го члена бригады;
 $ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;
 $КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го члена бригады.

Расчет представлен в столбце 6 табл. 35.

Определяется расчетный заработок бригады ($ЗП_{расчет.бриг.}$):

$$ЗП_{расчет.бриг.} = \sum ЗП_{расчет.i},$$

где $ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетная зарплата всех членов бригады;
 $ЗП_{расчет.i}$ – расчетная зарплата i -го члена бригады;
 $i = 1, \dots, n$, где n – число членов бригады.

$$ЗП_{расчет.бриг.} = 16\,200 + 14\,960 + 15\,120 + 10\,080 = 56\,360 \text{ р.}$$

Определяется приработок бригады ($Прир.бриг.$):

$$Прир.бриг. = ЗП_{сд.бриг.} - ЗП_{тар.бриг.},$$

где $Прир.бриг.$ – бригадный приработок;
 $ЗП_{сд.бриг.}$ – сдельная зарплата всех членов бригады;
 $ЗП_{тар.бриг.}$ – тарифная зарплата всех членов бригады.

$$Прир.бриг. = 80\,000 - 53\,600 = 26\,400 \text{ р.}$$

Определяется расчетный коэффициент ($К_{расчет.}$):

$$К_{расчет.} = \frac{П_{бриг.} + Прир.бриг.}{ЗП_{расчет.бриг.}},$$

где $К_{расчет.}$ – расчетный коэффициент;
 $П_{бриг.}$ – премия всех членов бригады;
 $Прир.бриг.$ – бригадный приработок;
 $ЗП_{расчет.бриг.}$ – расчетная зарплата всех членов бригады.

$$K_{расчет.} = \frac{15\,000 + 26\,400}{56\,360} = \frac{41\,400}{56\,360} = 0,7345635.$$

Рассчитывается премия и приработок каждого члена бригады (P_i):

$$P_i = ЗП_{расчет.i} \cdot K_{расчет.},$$

где P_i – премия i -го члена бригады;

$ЗП_{расчет.i}$ – расчетная зарплата i -го члена бригады;

$K_{расчет.}$ – расчетный коэффициент.

$$P_A = 16\,200 \cdot 0,7345635 = 11\,899,93 \text{ р.}$$

$$P_B = 14\,960 \cdot 0,7345635 = 10\,989,07 \text{ р.}$$

$$P_B = 15\,120 \cdot 0,7345635 = 11\,106,60 \text{ р.}$$

$$P_G = 10\,080 \cdot 0,7345635 = 7\,404,40 \text{ р.}$$

Расчет премии представлен в столбце 7 табл. 35.

Проверяя правильность решения, найдем сумму премии и приработка всех членов бригады:

$$P_{бриг.} = 11\,899,93 + 10\,989,07 + 11\,106,60 + 7\,404,40 = 41\,400 \text{ р.}$$

Рассчитываем общий заработок каждого члена бригады (Z_i):

$$Z_i = ЗП_{тар.i} + P_i,$$

где Z_i – заработок i -го члена бригады;

$ЗП_{тар.i}$ – тарифная зарплата i -го члена бригады;

P_i – премия i -го члена бригады.

$$Z_A = 16\,200 + 11\,899,93 = 28\,099,93 \text{ р.}$$

$$Z_B = 13\,600 + 10\,989,07 = 24\,589,07 \text{ р.}$$

$$Z_B = 12\,600 + 11\,106,60 = 23\,706,60 \text{ р.}$$

$$Z_G = 11\,200 + 7\,404,40 = 18\,604,40 \text{ р.}$$

Расчет заработка представлен в столбце 9 табл. 35.

Проверяя правильность решения, найдем сумму всех заработков членов бригады:

$$Z_{бриг.} = 28\,099,93 + 24\,589,07 + 23\,706,60 + 18\,604,40 = 95\,000 \text{ р.}$$

Анализируя рассмотренные методы и примеры решения задач, можно увидеть, что, несмотря на идентичность исходных данных, сумма заработка каждого члена бригады при распределении заработка с использованием КТУ зависит от использованного метода распределения. Поэтому выбор метода распределения является важным решением для бригады.

Чаще всего тарифная заработная плата за отработанное время гарантируется, а по КТУ распределяется сдельный приработок и премия, или с использованием КТУ распределяется только премия.

При работе бригады с меньшей численностью коллективную премию начисляют на фонд оплаты труда по нормативной, а не фактической численности. Это стимулирует работу бригады с меньшей численностью.

При распределении бригадного заработка с использованием КТУ решается проблема определения базового коэффициента. Чаще всего базовый КТУ равен единице. Могут использоваться и другие подходы:

- базовый КТУ дифференцируется по профессиям рабочих;
- в комплексных бригадах с участием специалистов, КТУ может дифференцироваться по категориям работников.

Дифференциация базового КТУ возможна:

- как отношение часовой тарифной ставки рабочего, рассчитанной исходя из среднего разряда выполняемых им работ, к тарифной ставке рабочего основной профессии в бригаде;
- как отношение месячной тарифной ставки (должностного оклада) к минимальной тарифной ставке работника бригады;
- как отношение суммы тарифного заработка (должностного оклада) и премии к среднему уровню заработной платы в бригаде.

Распределение бригадного заработка с использованием индивидуальных расценок

Применение этого метода распределения заработной платы не вызывает проблем и сложностей. Данный метод используется в бригадах с устойчивым разделением труда, где каждый рабочий выполняет определенный круг обязанностей и его квалификация соответствует выполняемой работе. Зарплата члена бригады рассчитывается по формуле

$$ЗП_i = R_{инд.i} \cdot Q_{бриг.},$$

где $ЗП_i$ – заработная плата i -го члена бригады;

$R_{инд.i}$ – индивидуальная расценка члена бригады;

$Q_{бриг.}$ – объем продукции, произведенный бригадой.

$$R_{инд.i} = \frac{ТС_i}{N_{выр.бриг.}},$$

где $R_{инд.i}$ – индивидуальная расценка члена бригады;

$ТС_i$ – тарифная ставка i -го члена бригады;

$N_{выр.бриг.}$ – бригадная норма выработки.

При этом фактический заработок бригады – это сумма индивидуальных заработков членов бригады:

$$ЗП_{бриг.} = \sum ЗП_i,$$

где $ЗП_{бриг.}$ – заработок всех членов бригады;

$ЗП_i$ – зарплата i -го члена бригады.

Данный метод может использоваться на поточных и конвейерных линиях со строго регламентированным ритмом работы, где величина заработной платы устанавливается на каждое готовое изделие. Индивидуальная сдельная расценка рассчитывается на каждую технологическую операцию. Если рабочий выполняет еще и

смежные операции, подменяя другого рабочего, то ему начисляется заработок за все фактически выполненные операции с учетом количества годных изделий, выпущенных бригадой в целом.

Контрольные вопросы

1. Определение понятий «форма оплаты труда» и «система оплаты труда».
2. Классификации систем оплаты труда.
3. Повременная форма оплаты труда, ее экономический смысл, условия эффективного применения.
4. Факторы, определяющие размер заработка при повременной форме оплаты труда.
5. Системы повременной формы оплаты труда, расчет заработка.
6. Сдельная форма оплаты труда, ее экономический смысл, условия эффективного применения.
7. Факторы, определяющие размер заработка при сдельной форме оплаты труда.
8. Системы сдельной формы оплаты труда, расчет заработка.
9. Формирование бригадного заработка при повременной форме оплаты труда.
10. Формирование бригадного заработка при сдельной форме оплаты труда. Способы расчета бригадной сдельной расценки.
11. Методы распределения бригадного заработка.
12. Способы расчета заработка члена бригады при распределении бригадного заработка с использованием КТУ.

ТЕМА 5. ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ, СПЕЦИАЛИСТОВ И СЛУЖАЩИХ РАЗНЫХ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ

- 5.1. Особенности труда служащих и его оплаты. Оплата труда руководителей государственных предприятий.
- 5.2. Подходы к оплате труда руководителей, специалистов и служащих негосударственных организаций. Методы оценки сложности труда специалистов.
- 5.3. Особенности оплаты труда работников бюджетной сферы.
- 5.4. Оплата труда государственных служащих.

5.1. Особенности труда служащих и его оплаты. Оплата труда руководителей государственных предприятий

Специфика организации заработной платы руководителей, специалистов и служащих определяется **особенностями труда** этих категорий работников (в отличие от труда рабочих):

– отсутствие количественных показателей выработки продукции, что ограничивает возможности использования сдельной формы оплаты труда. Поэтому труд руководителей, специалистов и других служащих оплачивается повременно;

– косвенный характер влияния на объемные показатели выпуска продукции, сложность определения количественных показателей результативности труда служащих («белых воротничков»), делает актуальной и сложной проблему обоснования критериев, определяющих переменную часть заработной платы (показателей премирования).

В структуре служащих отдельные категории работников обладают своими особенностями. Так, труд специалистов отличается сложностью (и его выполнение требует высшего профессионального образования), разнообразием, ответственностью. Еще более высокий уровень ответственности характеризует труд руководителей.

Таким образом, труд служащих оплачивается на основе повременной формы оплаты труда, как правило, в сочетании с премированием (повременно-премиальная система оплаты труда). Особенностью оплаты труда служащих является использование месячной тарифной ставки (должностного оклада).

Основные требования к служащим закреплены в нормативном документе – Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих. Структура квалификационных характеристик включает три раздела: должностные обязанности; должен знать; квалификационные требования. На основе Квалификационного справочника и специфики организации разрабатываются должностные инструкции служащих. Оклад – это вознаграждение, которое выплачивается служащему за выполнение его должностных обязанностей в полном объеме, предусмотренном его должностной инструкцией.

Рассматривая специфику оплаты труда служащих государственных предприятий, следует отметить, что государство регламентирует,

прежде всего, оплату труда руководителей государственных предприятий.

В соответствии с постановлением № 1115 1989 г. уровень оплаты труда руководителей определялся группой по оплате труда, к которой относилось предприятие. Критериями отнесения предприятия к группе по оплате труда руководителей были сложность продукции и технологических процессов, а также технический уровень производства.

Данная система дифференциации предприятий по оплате труда руководителей отменена в 1990 г. Предприятиям было разрешено устанавливать самостоятельно размеры должностных окладов служащим, в том числе и руководителям. Постановлением Совета Министров СССР от 23.10.1990 г. предусматривалось введение контрактной системы найма руководителей государственных предприятий. Это положение было закреплено и в Законе о предприятиях и предпринимательской деятельности 1990 г.

В 1994 г. постановлением Правительства РФ от 21.03.1994 г. № 210 было утверждено Положение об условиях оплаты труда руководителей государственных предприятий при заключении с ними трудовых договоров (контрактов). Должностные оклады руководителей государственных предприятий устанавливались в зависимости от двух показателей: величины тарифной ставки 1-го разряда рабочего основной профессии на предприятии и списочной численности.

При установлении должностного оклада руководителя государственного предприятия учитывалась также сложность управления предприятием, техническая оснащенность и объемы производства продукции.

Помимо должностного оклада, оплата труда руководителя государственного предприятия включала вознаграждение за результаты финансово-хозяйственной деятельности, которое выплачивалось за счет прибыли, остававшейся в распоряжении предприятия за вычетом средств, направленных на потребление. Размер вознаграждения устанавливался по нормативу, который определялся как отношение 12 месячных должностных окладов к сумме прибыли за предшествующий календарный год.

В настоящее время постановлением Правительства РФ от 02.01.2015 г. № 2 утверждено Положение об условиях оплаты труда ру-

ководителей. В нем установлены условия оплаты труда руководителей при заключении с ними трудовых договоров, а также предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителей, заместителей руководителей и главных бухгалтеров предприятий и средней заработной платы работников списочного состава предприятий.

Структура оплаты труда руководителей федеральных государственных унитарных предприятий включает:

- должностной оклад;
- выплаты компенсационного характера;
- выплаты стимулирующего характера.

Размер должностного оклада руководителя предприятия определяется федеральным органом исполнительной власти либо организацией, осуществляющей функции и полномочия учредителя по заключению и расторжению трудового договора с руководителем предприятия, в зависимости от *сложности труда, масштаба управления и особенностей деятельности и значимости предприятия.*

Выплаты компенсационного характера устанавливаются для руководителей предприятий в порядке и размерах, предусмотренных ТК РФ и иными нормативными правовыми актами.

Для поощрения руководителей предприятий устанавливаются выплаты стимулирующего характера, которые осуществляются *по результатам достижения предприятием показателей экономической эффективности его деятельности*, утвержденных учредителем, за соответствующий период с учетом личного вклада руководителя предприятия в осуществление основных задач и функций, определенных уставом предприятия. Размер и периодичность выплат стимулирующего характера определяются учредителем.

Предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров предприятий и средней заработной платы работников списочного состава (без учета руководителя, заместителей руководителя и главного бухгалтера) предприятий устанавливается учредителем *в кратности от 1 до 8.* Соотношение средней заработной платы руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров предприятий и средней заработной платы работников списочного состава предприятий рассчитывается за календарный год. Средняя заработная плата на предприятии расчи-

тывается путем деления фонда начисленной заработной платы работников списочного состава (без учета руководителя, заместителей руководителя и главного бухгалтера) на среднюю численность указанных работников за календарный год.

В Положении предусмотрены также некоторые специфические особенности установления условий оплаты труда в отношении предприятий, включенных в перечень, утверждаемый Правительством Российской Федерации. Для этих предприятий предельный уровень соотношения, устанавливаемый в соответствии с настоящим пунктом, может быть увеличен по решению учредителя. В указанный перечень включаются предприятия, осуществляющие производство продукции (работ, услуг), имеющей особые значимость, масштабность, уникальность, а также стратегическое значение⁸³.

В регионах разрабатывались свои положения, регламентировавшие оплату руководителей предприятий, находившихся в собственности региона.

Так, постановлением губернатора Иркутской области от 26.07.1994 г. № 56 было утверждено Положение о порядке и условиях оплаты труда руководителей государственных предприятий, находящихся в областной собственности, и предприятий, контрольные пакеты акций которых находятся в собственности Иркутской области. Основным принцип формирования оплаты труда был тот же, что и на федеральном уровне.

В дальнейшем в Иркутской области данное положение утратило силу, и главой администрации Иркутской области было принято новое положение, утвержденное постановлением от 26.09.2001 г. № 30/198-пг «О порядке и условиях оплаты труда руководителей областных государственных унитарных предприятий». Действие Положения не распространялось на руководителей областных государственных учреждений, финансируемых из бюджета области, оплата труда работников которых производилась по Единой тарифной сетке. В Положении сохранялся прежний принцип формирования оплаты труда: структура опла-

⁸³ Подробнее см.: Об утверждении перечня федеральных бюджетных и казенных учреждений, в котором предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителя и средней заработной платы работников учреждения может быть увеличен: распоряжение Правительства РФ от 30.12.2012 г. № 2627-р (ред. от 17.03.2015 г.).

ты труда руководителя состояла из должностного оклада (постоянной части заработка) и вознаграждения за результаты финансово-хозяйственной деятельности областного государственного унитарного предприятия (переменной части). Должностной оклад руководителю устанавливался в фиксированной сумме, в рублях. Кроме ежемесячного должностного оклада и вознаграждения, исчисленного по нормативу прибыли, руководителю выплачивались все виды пособий, доплат, установленных для работников предприятия действующим законодательством. Количество ступеней шкалы определения размеров должностных окладов руководителей было увеличено (табл. 36).

Таблица 36

Показатели для установления размеров должностных окладов руководителей областных государственных унитарных предприятий при заключении с ними трудовых договоров

Списочная численность предприятия, чел.	Кратность к величине минимальной месячной тарифной ставки работника основной профессии, зафиксированной в коллективном договоре
до 50	до 3
от 50 до 100	до 4
от 101 до 200	до 6
от 201 до 500	до 8
от 501 до 1000	до 10
от 1000 до 1500	до 12
от 1500 до 10 000	до 14
свыше 10 000	до 16

Предприятие самостоятельно определяло периодичность выплаты вознаграждения. В случае, когда полученная прибыль за предшествующий год (или квартал), оставшаяся в распоряжении предприятия за вычетом средств, направленных на потребление, оказывалась меньше суммы 12 (или 3) окладов, норматив вознаграждения не рассчитывался, и вознаграждение руководителю не выплачивалось. Если в отчетном периоде руководитель не обеспечил выполнение поставленных перед предприятием задач, допустил снижение прибыли, направляемой на потребление, то норматив вознаграждения корректировался на процент снижения прибыли, направляемой на потребление. При применении на предприятии бестарифной системы оплаты

труда, должностной оклад руководителя определялся расчетно, исходя из фактической среднемесячной заработной платы работников, входящих в первую (самую низшую) квалификационную группу. В качестве расчетного периода рассматривались три календарных месяца, предшествующих моменту заключения трудового договора.

В 2007 г. на основании постановления администрации Иркутской области от 10.09.2007 г. № 180-па в Положение были внесены изменения, а в 2009 г. постановление от 26.09.2001 г. № 30/198-пг утратило силу.

В 2009 г. в целях приведения правовых актов в соответствие с действующим законодательством и в связи с объединением Иркутской области и Усть-Ордынского Бурятского автономного округа постановлением правительства Иркутской области от 04.03.2009 г. № 43-пп утверждено положение «О порядке оплаты труда руководителей государственных унитарных предприятий». В нем указано, что структура оплаты труда руководителей состоит:

- из должностного оклада;
- вознаграждения за результаты финансово-хозяйственной деятельности областного государственного унитарного предприятия;
- компенсационных выплат.

Положением предусмотрен ежегодный пересмотр норматива вознаграждения по итогам финансово-хозяйственной деятельности областного государственного унитарного предприятия. В указанном документе упоминается, что предприятиям предоставлено право самостоятельно определять периодичность выплаты вознаграждения. Шкала определения размеров должностных окладов руководителей имеет тот же вид, что и в Положении 2001 г. Кратность к величине минимальной месячной тарифной ставки работника основной профессии для установления должностного оклада руководителя по-прежнему определяется, исходя из списочной численности работников предприятия, наличия подразделений и филиалов по Иркутской области, технической оснащенности, специфики работ, а также сложности управления.

Учитывая, что доля государственных и муниципальных предприятий неуклонно сокращается⁸⁴, особое значение приобретает рассмотрение подходов к оплате труда служащих в негосударственном секторе экономики.

5.2. Подходы к оплате труда руководителей, специалистов и служащих негосударственных организаций.

Методы оценки сложности труда специалистов

Подходы к оплате труда руководителей, специалистов и служащих негосударственных организаций (частной и смешанной форм собственности) отличаются исключительным разнообразием.

Можно выделить следующие варианты оплаты труда служащих негосударственных предприятий.

Традиционный подход, основанный на обосновании постоянной части заработной платы в виде оклада (тарифа). Данный подход может быть реализован в нескольких вариантах.

Вариант 1. Построение **схемы должностных окладов** служащих (в то время как для оплаты труда рабочих используется тарифная сетка).

Вариант 2. Оплата труда служащих **по единой тарифной сетке**, разработанной для всех категорий работников организации, в том числе:

- использование отраслевой тарифной сетки;
- разработка собственной единой тарифной сетки для организации.

Нетрадиционный подход, основанный на отказе от твердо установленного оклада (тарифа). Наиболее распространенные его разновидности приведены ниже.

Вариант 1. Бестарифная система оплаты труда (БСОТ) и ее разновидности.

Вариант 2. Другие нетрадиционные системы оплаты труда (система «плавающих окладов» и др.).

⁸⁴ По данным Иркутскстата, на 01.01.2003 г. доля государственных предприятий в Иркутской области составляла 4,09 %, а на конец 2013 г. – 3,26 % (доля муниципальных предприятий – 10,16 и 7,67 % соответственно). Подробнее см.: Регионы России: Социально-экономические показатели. 2003: стат. сб. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B03_14/Main.htm; Регионы России: Социально-экономические показатели. 2014: стат. сб. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_14p/Main.htm.

При определении уровня оплаты труда служащих (особенно руководителей и высококвалифицированных специалистов) организации, как правило, учитывают рыночный уровень заработной платы по соответствующим должностным позициям.

Большинство предприятий при организации оплаты труда служащих формируют структуру заработной платы исходя из общего принципа – наличия постоянной и переменной частей заработной платы.

Структура компенсационных доплат и надбавок к окладам (тарифным ставкам) устанавливается в соответствии с требованиями ТК РФ и коллективного договора организации. Стимулирующие доплаты и надбавки устанавливаются организацией, исходя из стратегических целей и имеющихся ресурсов, и также закрепляются в коллективном договоре.

Премирование служащих осуществляется в соответствии с общими принципами премирования. Основные виды премирования: текущее премирование, единовременное премирование, специальные премиальные системы. Главной особенностью организации премирования служащих является сложность установления показателей премирования, которые отражали бы реальную результативность труда специалистов различных структурных подразделений организации. Один из наиболее распространенных и прогрессивных способов организации премирования служащих – это разработка системы управления по целям и установление KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности).

При разработке системы оплаты труда служащих (особенно руководителей) используются и специфические формы вознаграждений: участие в прибылях и в собственности. Специфика этих стимулов заключается в возможности минимизации отчуждения труда от собственности, формирования лояльности работников организации, удержания персонала. Особенности применения данных методов стимулирования в России заключаются в том, что пока это чаще всего эксклюзивные формы вознаграждений (как правило, для топ-менеджеров), в то время как за рубежом они имеют широкое распространение.

Некоторые принципы организации оплаты труда служащих раскрыты в Рекомендациях Института труда и социального страхования

по разработке индивидуальных условий оплаты труда⁸⁵. Эти рекомендации были разработаны в связи с расширением практики заключения индивидуальных трудовых договоров. Применение индивидуальных трудовых договоров является инструментом индивидуализации условий найма, при этом условия найма, зафиксированные в коллективном трудовом договоре, не могут быть ухудшены. Институт труда рекомендует применять индивидуальные трудовые договоры для отдельных категорий работников, выполняющих сложные работы творческого характера. Основные критерии для выделения видов работ, которые целесообразно оплачивать по индивидуальному трудовому договору:

- невозможность установления регламента выполняемой работы;
- наличие временного лага между затратами труда и результатами труда;
- влияние работы на деятельность организации в целом;
- необходимость достижения определенных результатов в установленный период времени.

Некоторые **рекомендации Института труда** и социального страхования по разработке индивидуальных условий оплаты труда:

- учет сложившейся системы организации заработной платы на предприятии и на других аналогичных предприятиях (наличие системы должностных окладов, систем премирования и пр.);
- учет профессионально-квалификационного статуса, деловых качеств работника, значимости выполняемых им трудовых функций и достигнутых результатов;
- установление материальной ответственности за невыполнение условий трудового договора;
- целесообразность выделения постоянной (должностной оклад) и переменной частей заработной платы;
- установление высокой доли постоянной части заработной платы целесообразно при заключении трудового договора с ведущими специалистами, занятыми перспективными проблемами технического перевооружения производства (наличие временного лага между затратами и результатами труда);

⁸⁵ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М., 2001.

– установление высокой доли переменной части заработной платы целесообразно при заключении трудового договора с менеджерами различного уровня (их труд оказывает влияние на деятельность организации в целом). Для оценки результатов деятельности организации рекомендуется использовать такие показатели, как темп роста прибыли, динамика выпуска продукции, ввод объектов в эксплуатацию, выполнение поручений совета директоров и пр.;

– увязка заработной платы топ-менеджеров с минимальной или средней по предприятию не рекомендуется.

Рассматривая подходы к оплате труда руководителей, специалистов и служащих, нельзя не отметить роль оценки (аттестации) персонала. Связь аттестации с системой оплаты труда заключается в том, что в ходе аттестации оценивается соответствие работника занимаемой должности по ряду критериев (профессионализм и квалификация, наличие необходимых знаний и навыков, профессионально-важные личностные качества, результативность труда, степень выполнения должностных обязанностей и пр.). На основе этой оценки могут быть приняты различные решения:

– работник может быть признан соответствующим занимаемой должности, с сохранением его категории и оклада;

– работник может быть признан не полностью соответствующим занимаемой должности (тогда ему необходимо дополнительное обучение и прохождение внеочередной аттестации);

– работник может быть признан превышающим требования должности (тогда работник может быть выдвинут в резерв, или ему может быть присвоен более высокий разряд, или установлена надбавка за профессиональное мастерство, или повышен оклад внутри вилки и пр.).

Связь аттестации с системой оплаты труда является очень важной:

– с одной стороны, если по результатам аттестации не принимается никаких решений (в том числе по оплате труда), то аттестация принимает формальный характер и не выполняет свои функции;

– с другой стороны, если изменение разряда, категории и должностного оклада осуществляется без проведения аттестации, или без учета ее результатов, то нет обоснованных аргументов для изменения уровня оплаты труда.

Механизм, методы и технологии проведения аттестации рассматриваются при изучении дисциплины «Управление персоналом».

Особое место в организации оплаты труда служащих занимает оценка сложности труда, лежащая в основе установления постоянной части заработной платы. Для оценки сложности труда специалистов при разработке единых тарифных сеток используются аналитический метод, суммарный метод и метод сроков подготовки. Грейдинг как способ установления групп должностей по оплате труда рассматривается в теме «Тарифные системы зарубежных стран и их развитие. Грейдинг». В то же время появились комплексные методики, направленные на оценку не только сложности выполняемых специалистами функций, но и качества их труда.

Одним из известных методов **комплексной оценки труда специалистов** является методика Института труда и социального страхования⁸⁶. Комплексная оценка рассчитывается по формуле

$$L = K_1 \cdot L_1 + K_2 \cdot L_2,$$

где L – комплексная оценка качества работы;

K_1 – оценка профессионально-квалификационного уровня;

L_1 – оценка деловых качеств;

K_2 – оценка сложности выполняемых функций;

L_2 – оценка результатов труда.

Таким образом, в данной формуле первое слагаемое характеризует работника (его профессионализм и личные качества), а второе – работу (ее сложность и результаты, достигнутые работником). Рассмотрим методы расчета данных показателей.

Оценка профессионально-квалификационного уровня производится на основе следующих критериев: образование, стаж работы по специальности и рационализаторская и изобретательская деятельность по формуле

$$K_1 = (O + S + R) : 4,3,$$

⁸⁶ Методические рекомендации по оценке сложности и качества труда специалистов. М., 1989.

где K_1 – оценка профессионально-квалификационного уровня;

O – оценка уровня образования (может быть равна 1, 2 или 3);

S – оценка стажа работы по специальности (от 0,25 до 1);

R – оценка рационализаторской и изобретательской деятельности работника (от 0,1 до 0,3);

4,3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимально возможных оценок O , S и R .

Оценка деловых качеств работника определяется экспертным путем по ряду критериев:

- компетентность;
- способность четко организовывать и планировать свой труд;
- осознание ответственности;
- самостоятельность и инициатива;
- способность осваивать и использовать новые методы в работе;
- работоспособность;
- способность поддерживать контакты с другими работниками.

По каждому из критериев проводится оценка уровня проявления качества по 4-балльной шкале (1 балл – низкий, 2 балла – средний, 3 балла – выше среднего, 4 балла – высокий). В формулу подставляется средняя величина по всем критериям.

Наиболее подробно описана методика *оценки сложности выполняемых функций*. Оценка производится по критериям, соответствующим аналитическому методу оценки сложности работ:

- характер работ;
- разнообразие работ;
- комплексность работ;
- самостоятельность выполнения работ;
- масштаб и сложность руководства;
- дополнительная ответственность.

Все работники разделены по функциям, которые они выполняют (видам работ).

Информационно-технические работы, связанные с документированием информации, учетом всех элементов производства (например, 1 балл – работники канцелярии, 2 балла – отдел кадров, бухгалтерия, 3 балла – работники вычислительного центра и пр.).

Аналитико-конструктивные работы, связанные с осуществлением анализа существующего положения и проектированием решений, разработкой проектов, положений, планов, инструкций, нормативов). Работы этого вида призваны обеспечить координацию, оперативное управление производством, качеством продукции, контроль за издержками производства (например, 4 балла – работники юридического отдела, отдела материально-технического снабжения, финансового отдела; 5 баллов – отдел главного механика, отдел главного энергетика, отдел охраны труда и техники безопасности; 6 баллов – планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, руководители производственных участков).

Организационно-административные работы, имеющие преимущественно творческий характер, непосредственно связанные с постановкой задач и руководством (7 баллов – ведущие специалисты технологических и конструкторских отделов; 8 баллов – руководители планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы, отдела главного механика, отдела главного энергетика и др.; 9 баллов – главные специалисты; 10 баллов – руководитель предприятия и его заместители).

Оценка результатов труда осуществляется, в соответствии с данной методикой, экспертным путем. При оценке учитываются количественные критерии (количество выполненных работ) и качественные критерии (качество работы, соблюдение сроков выполнения и др.). По каждому из критериев проводится оценка уровня проявления качества по 4-балльной шкале (1 балл – низкий, 2 балла – средний, 3 балла – выше среднего, 4 балла – высокий). В формулу подставляется средняя величина по всем критериям.

Оценивая данную методику, необходимо отметить следующие проблемы при ее применении:

1. В условиях перехода к рыночным отношениям набор функций и их содержание претерпели серьезные изменения. Например, изменились функции отдела кадров, который на большинстве предприятий преобразован в отдел (службу) управления персоналом, функции IT-подразделений стали значительно более сложными в связи с развитием внутрикорпоративных сетей и необходимостью обеспечения

информационной безопасности и др. Появились новые функции, связанные с рыночной экономикой, и соответствующие подразделения (отдел маркетинга и др.). Поэтому при использовании данной методики необходимо заново провести оценку сложности работ.

2. В данной методике проблема измерения результатов труда решена достаточно поверхностно. Современные подходы к измерению результативности труда служащих (метод управления по целям, разработка KPI и др.) предполагают необходимость обоснования конкретных (по возможности количественно измеримых) показателей (критериев) результативности труда по основным должностным позициям руководителей, специалистов и других служащих.

5.3. Особенности оплаты труда работников бюджетной сферы

Единой классификации работников бюджетной сферы или законодательного определения нет. Как правило, бюджетниками называли работников здравоохранения, образования и других отраслей, труд которых оплачивался по Единой тарифной сетке (такое определение использовалось, например, в законодательстве Московской области). Однако если рассматривать определение бюджетной сферы, данное в Большом экономическом словаре, то к данной сфере относятся учреждения непромышленной сферы (социально-культурные учреждения, органы государственной власти и управления, обороны, суды, прокуратура), получающие необходимые для функционирования средства из бюджета.

Вполне логично выделять данную категорию работников на основе следующего критерия: труд этих работников оплачивается из бюджетов различных уровней. Правильность такого подхода определяется тем, что и работники социальных отраслей, и госслужащие имеют следующие общие признаки: у них единый работодатель – государство, и оплата их труда регулируется государством, а источник оплаты труда – бюджеты различных уровней. В то же время подход к оплате труда работников социальных отраслей и госслужащих различен: труд врачей, учителей и других работников социальных отраслей оплачивался по Единой тарифной сетке (ЕТС), а на государственных служащих действие ЕТС не распространялось. Это приво-

дило к значительной и необоснованной дифференциации уровня заработной платы этих категорий работников бюджетной сферы.

Таким образом, с точки зрения особенностей организации оплаты труда, классификация работников бюджетной сферы будет иметь следующий вид⁸⁷:

- госслужащие (в том числе государственные гражданские служащие, военнослужащие и служащие МВД);
- работники социально значимых отраслей (здравоохранение, образование, наука, культура).

Особенности оплаты труда работников социальной сферы определяются следующими факторами:

- исключительная социальная значимость труда работников здравоохранения, образования, науки и культуры для воспроизводства трудового потенциала и конкурентоспособности государства;
- особая сложность труда, требующая высокой квалификации;
- сложность измерения результатов труда.

До 1992 г. в образовании, здравоохранении и других социальных отраслях существовали отраслевые тарифные сетки. Единая тарифная сетка была введена в Российской Федерации в 1992 г. постановлением Правительства «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе ЕТС». Основными задачами введения ЕТС являлись:

- обеспечение единой социальной защиты работников социально значимых отраслей в кризисный период;
- обеспечение в условиях перехода к рынку равной оплаты за равносложный труд независимо от сферы его применения;
- обеспечение единого подхода к формированию тарифной части оплаты труда и создание условий для достижения соответствия уровней заработной платы работников различных сфер деятельности.

В условиях усиления инфляции в период рыночных реформ (90-е гг.) особенно важно было обеспечить своевременную индексацию должностных окладов бюджетников. Поэтому тарифная ставка первого разряда систематически корректировалась в связи с увеличением МРОТ.

⁸⁷ Сазанова Н.В. Правовое регулирование оплаты труда работников бюджетной сферы. М., 2004.

Основными проблемами в оплате труда бюджетников на основе ЕТС были низкий уровень оплаты труда и низкая дифференциация оплаты в зависимости от индивидуальных результатов труда. Таким образом, система оплаты труда работников бюджетной сферы на основе ЕТС приводила к тому, что низкие тарифные ставки компенсировались премиальными выплатами, не зависящими от результатов труда, которые применялись в связи с необходимостью удержания имеющихся работников; персонал прибегал к вынужденному совместительству; часто можно было наблюдать незаполненные вакансии.

Попытка реформы ЕТС в 2002 г. и перехода на отраслевые тарифные сетки потерпела неудачу, так как предполагалось перенести ответственность за выплаты бюджетникам на уровень регионов. В 2007 г. разработаны направления новой реформы оплаты труда в социальных отраслях.

Реформа оплаты труда в социальных отраслях

Реформа оплаты труда началась в 2007 г. ЕТС отменена, разработаны базовые должностные оклады по профессионально-квалификационным группам (ПКГ). Выделены четыре ПКГ⁸⁸:

- профессии рабочих и должности служащих, которые не требуют наличия профессионального образования;
- профессии рабочих и должности служащих, в том числе руководителей структурных подразделений учреждений, требующие наличия начального или среднего профессионального образования;
- должности служащих, требующие наличия высшего профессионального образования;
- должности руководителей структурных подразделений учреждений, требующие наличия высшего профессионального образования, и служащих из числа профессорско-преподавательского состава и научных работников, к которым предъявляются требования о наличии ученой степени и (или) ученого звания.

⁸⁸ Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом: учеб. пособие. М.: Дело и Сервис, 2010. С. 21–22.

В 2007 г. утверждены ПКГ для сфер здравоохранения и культуры. ПКГ для сферы образования и науки утверждены в 2008 г.⁸⁹

Ниже представлены профессионально-квалификационные группы должностей медицинских и фармацевтических работников, где «внутри» ПКГ выделены уровни по оплате труда:

- ПКГ «Медицинский и фармацевтический персонал первого уровня» – 1 квалификационный уровень;
- ПКГ «Средний медицинский и фармацевтический персонал» – 5 квалификационных уровней;
- ПКГ «Врачи и провизоры» – 4 квалификационных уровня;
- ПКГ «Руководители структурных подразделений учреждений с высшим медицинским образованием (врач-специалист, провизор)» – 2 квалификационных уровня.

ПКГ должностей работников культуры, искусства и кинематографии (внутри ПКГ уровни по оплате не выделены):

- ПКГ «Должности технических исполнителей и артистов вспомогательного состава»;
- ПКГ «Должности работников культуры, искусства и кинематографии среднего звена»;
- ПКГ «Должности работников культуры, искусства и кинематографии ведущего звена»;
- ПКГ «Должности руководящего состава учреждений культуры, искусства и кинематографии».

ПКГ должностей работников образования (в каждой ПКГ выделены профессионально-квалификационные уровни):

- ПКГ «Работники учебно-вспомогательного персонала первого уровня» – 1 квалификационный уровень;
- ПКГ «Работники учебно-вспомогательного персонала второго уровня» – 2 квалификационных уровня.
- ПКГ «Педагогические работники» – 4 квалификационных уровня;

⁸⁹ Подробнее см.: Войтова Т.Л. Заработная плата для бюджетников: учеб.-практ. пособие. М.: Проспект, 2013. С. 15–18.

– ПКГ «Руководители структурных подразделений» – 3 квалификационных уровня.

ПКГ должностей работников высшего и дополнительного профессионального образования включает две большие группы (в каждой ПКГ выделены профессионально-квалификационные уровни):

– ПКГ «Работники административно-хозяйственного и учебно-вспомогательного персонала» – 3 квалификационных уровня;

– ПКГ «Профессорско-преподавательский состав и руководители структурных подразделений» – 6 квалификационных уровней.

В соответствии с п. 6 постановления Правительства Российской Федерации от 05.08.2008 г. № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений, подведомственных федеральным органам исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений»⁹⁰ были утверждены рекомендации по разработке федеральными государственными органами и учреждениями – главными распорядителями средств федерального бюджета примерных **положений об оплате труда работников** (табл. 37) подведомственных федеральных бюджетных учреждений (приказ Минздравсоцразвития России от 14.08.2008 г. № 425н).

Таблица 37

Структура и содержание примерного положения об оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений

№ п/п	Раздел	Содержание раздела
1	Общие положения	– преамбула со ссылкой на основания издания положения; – общее описание применяемой системы оплаты труда и ее основные элементы; – краткая характеристика системы оплаты труда, применяемой для отдельных категорий работников

⁹⁰ Российская газета. 2008. 13 авг.

№ п/п	Раздел	Содержание раздела
2	Порядок и условия оплаты труда	<i>Основные условия оплаты труда:</i> – порядок применения и размеры минимальных окладов (ставок) работников на основе отнесения занимаемых ими должностей к соответствующим профессиональным квалификационным группам (ПКГ), повышающих коэффициентов к окладу по занимаемым должностям; – размеры повышающих коэффициентов к минимальным окладам (ставкам) по соответствующим ПКГ (повышающие коэффициенты к окладу по занимаемым должностям)
		<i>Компенсационные выплаты:</i> – доплаты за работу в условиях труда, отклоняющихся от нормальных (на основе результатов аттестации рабочих мест по условиям труда); – компенсационные выплаты для районов с неблагоприятными природными климатическими условиями; – другие виды выплат компенсационного характера, установленные законодательством
		<i>Стимулирующие выплаты:</i> – по итогам работы (за квартал, полугодие, 9 месяцев, год); – за образцовое качество выполняемых работ; – за выполнение особо важных и срочных работ; – за интенсивность и высокие результаты работы
		<i>Условия оплаты труда отдельных категорий работников</i>
3	Условия оплаты труда руководителя учреждения, его заместителей, главного бухгалтера	Должностной оклад руководителя учреждения, определяемый трудовым договором, устанавливается в кратном отношении к средней заработной плате работников, которые относятся к основному персоналу возглавляемого им учреждения, и составляет до 5 размеров указанной средней заработной платы. Должностные оклады заместителей руководителей и главных бухгалтеров учреждений устанавливаются на 10–30 % ниже должностных окладов руководителей учреждений
4	Другие вопросы оплаты труда, либо заключительные положения	– порядок делегирования руководителем учреждения руководителям филиалов, структурных подразделений полномочий по определению размеров заработной платы работников филиала (структурных подразделений), компенсационных и стимулирующих выплат; – вопросы оказания из фонда оплаты труда работникам материальной помощи; – другие вопросы, с учетом специфики учреждения

Системы оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений, включающие размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплаты компенсационного и стимулирующего характера, устанавливались коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также с учетом мнения представительного органа работников.

Принципиальные положения новой системы оплаты труда

1. Минимальные размеры окладов (ставок) работников по соответствующим ПКГ рекомендовалось устанавливать с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности и **не ниже действующих на период введения новых систем оплаты труда тарифных ставок (окладов)**, установленных на основе Единой тарифной сетки. Затем на основе расчетов по объемам имеющегося бюджетного финансирования могла производиться корректировка указанных величин в сторону их повышения⁹¹.

2. При установлении должностных окладов необходимо было учитывать **минимальный размер оплаты труда**.

3. Повышающий коэффициент к минимальному окладу (ставке) по соответствующим ПКГ мог быть установлен работнику с учетом уровня его профессиональной подготовки, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач, стажа работы в учреждении и других факторов. Решение об установлении персонального повышающего коэффициента к минимальному окладу (ставке) по соответствующим ПКГ и его размерах принималось руководителем учреждения **персонально в отношении конкретного работника**.

4. В соответствии с п. 3 постановления Правительства Российской Федерации от 05.08.2008 г. № 583, совокупные выплаты (включающие минимальный оклад (ставку) по соответствующим ПКГ, повышающий коэффициент и компенсационные выплаты) **не могли быть меньше заработной платы**, которую работник получал на основе Единой тарифной сетки по должности, которую он занимал до 1 декабря 2008 г.

5. При формировании перечня выплат стимулирующего характера следовало руководствоваться законодательством. Кроме того, данный список должен был отвечать **уставным задачам федеральных бюджетных учреждений**, а также показателям оценки эффективности работы федерального бюджетного учреждения, установленным главным распорядителем бюджетных средств.

⁹¹ Подробнее см.: Гейц И.В. Новые системы оплаты труда работников бюджетной сферы. М.: Дело и Сервис, 2009. С. 32–33.

6. При формировании перечня стимулирующих выплат для работников федеральных бюджетных учреждений следовало исходить из необходимости **определения качественных и количественных показателей** для каждой конкретной стимулирующей выплаты, при достижении которых данные выплаты производились.

7. **Размеры стимулирующих выплат** рекомендовалось устанавливать в процентном отношении к рекомендуемым минимальным окладам (ставкам) по соответствующим ПКГ. Выплаты стимулирующего характера производились по решению руководителя учреждения в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения, а также средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, направленных учреждением на оплату труда работников.

8. При определении видов и размеров выплат стимулирующего характера рекомендовалось учитывать **следующие критерии**: успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде; инициативу, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда; качественную подготовку и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения; участие в течение месяца в выполнении особо важных работ и мероприятий.

9. Конкретный **размер выплаты стимулирующего характера по итогам работы** мог определяться как в процентах к минимальному окладу (ставке) по соответствующим ПКГ работника, так и в абсолютном размере. Максимальный размер выплаты стимулирующего характера по итогам работы был не ограничен.

10. Для **руководителя, его заместителей и главного бухгалтера** следовало предусмотреть самостоятельный перечень стимулирующих надбавок. Указанные надбавки могли быть установлены с учетом целевых показателей эффективности деятельности федерального бюджетного учреждения.

11. **Премирование руководителя** осуществлялось с учетом результатов деятельности учреждения в соответствии с критериями оценки и целевыми показателями эффективности работы учреждения, за счет ассигнований федерального бюджета, централизованных главным распорядителем средств федерального бюджета на эти цели.

Размеры премирования руководителя, порядок и критерии его выплаты ежегодно устанавливались главным распорядителем средств федерального бюджета в дополнительном соглашении к трудовому договору руководителя учреждения.

Фонд оплаты труда работников учреждения формировался на календарный год исходя из трех источников:

- объема ассигнований федерального бюджета;
- объема ассигнований бюджетов государственных внебюджетных фондов;
- средств, поступающих от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.

Средства на оплату труда, формируемые за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, могли направляться учреждением на выплаты стимулирующего характера. При этом начиная с 1 января 2010 г. объем средств на указанные выплаты должен был составлять не менее 30 % средств на оплату труда, формируемых за счет ассигнований федерального бюджета.

Средства на оплату труда, поступающие от приносящей доход деятельности (по решению федерального государственного органа, являющегося главным распорядителем средств федерального бюджета, а также средства государственных внебюджетных фондов), направлялись учреждениями на выплаты стимулирующего характера. Таким образом, организации бюджетной сферы получали в распоряжение полноценный «надтарифный» фонд, и проблема грамотного обоснования показателей и условий премирования стала исключительно актуальной.

Заработная плата **руководителей учреждений и их заместителей** состояла из должностных окладов и выплат стимулирующего и компенсационного характера. Должностной оклад руководителя учреждения, определяемый трудовым договором, устанавливался в кратном отношении к средней заработной плате работников, которые относятся к основному персоналу возглавляемого им учреждения, и составлял до 5 размеров указанной средней заработной платы. Должностные оклады заместителей руководителей и главных бухгалтеров учреждений устанавливались на 10–30 % ниже должностных окладов руководителей учреждений.

Перечень должностей, профессий работников учреждений, относимых к основному персоналу по видам экономической деятельности, утверждался федеральным органом исполнительной власти, в ведении которого находилось учреждение, по согласованию с Минздравсоцразвития России. Так, был определен перечень должностей работников, относимых к основному персоналу, для расчета средней заработной платы и определения размеров должностных окладов руководителей подведомственных федеральных бюджетных учреждений по виду экономической деятельности «Образование»: профессор, доцент, старший преподаватель, преподаватель, ассистент⁹², учитель, воспитатель, методист, педагог дополнительного образования, педагог-психолог, учитель-логопед, тренер-преподаватель, концертмейстер.

При расчете средней заработной платы учитывались оклады и выплаты стимулирующего характера работников за календарный год, предшествующий году установления должностного оклада руководителю, выплаты компенсационного характера не учитывались. Порядок исчисления средней заработной платы для определения размера должностного оклада руководителя определялся Минздравсоцразвития России.

Выплаты стимулирующего характера руководителю устанавливались федеральным органом, в ведении которого находилось учреждение (суммарный размер до 5 % ассигнований, выделяемых из федерального бюджета на оплату труда учреждений). Размеры выплат стимулирующего характера определялись с учетом результатов деятельности учреждения. Соответственно, актуализировалась и проблема определения показателей результативности работы учреждений бюджетной сферы.

Итак, постановлением № 583 «О введении новых систем оплаты труда...» были установлены довольно жесткие и сжатые сроки для разработки соответствующей нормативной базы по переходу на новые системы оплаты труда, которая в назначенные Правительством РФ сроки сформирована не была⁹³. Кроме того, разные органы (например, Министерство обороны РФ и Министерство образования и науки РФ) использовали разные подходы для документального оформления соответствующих нормативов.

⁹² Гейц И.В. Новые системы оплаты труда работников бюджетной сферы. С. 188.

⁹³ Войтова Т.Л. Заработная плата для бюджетников: учеб.-практ. пособие. С. 39–41.

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р, сказано, что «до 2020 года будет обеспечено постепенное сближение среднего размера оплаты труда работников бюджетной сферы с размерами заработной платы, сложившимися во внебюджетном секторе экономики. Если в 2007 году средняя заработная плата в образовании и здравоохранении составляла соответственно 65 процентов и 74 процентов, то к 2020 году это соотношение увеличится практически до 90 процентов. Росту оплаты труда работников бюджетной сферы будет способствовать выход минимальной заработной платы на уровень прожиточного минимума, внедрение новых систем оплаты труда работников бюджетной сферы, ориентированных на повышение эффективности и качества предоставляемых услуг и учитывающих сложность и объемы выполняемой работы».

В указе Президента РФ от 07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» предусмотрено увеличение средней заработной платы отдельным категориям работников бюджетной сферы (педагогическим работникам, врачам, работникам учреждений культуры, научным сотрудникам).

В Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р, намечены задачи дальнейшего совершенствования системы оплаты труда:

- сокращение разрыва между средним уровнем оплаты труда работников учреждений и средним уровнем заработной платы по субъекту РФ;

- устранение необоснованной дифференциации в уровне оплаты труда руководителей и работников учреждений;

- совершенствование системы критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников, установление указанных критериев и показателей в учреждениях, где они в настоящее время отсутствуют;

- отмена стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета показателей эффективности деятельности учреждений и работников;

– определение оптимального соотношения гарантированной части заработной платы и стимулирующих надбавок.

Более полный учет в системе оплаты труда сложности труда работников учреждений и исключение стимулирующих выплат, назначаемых без учета показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ), позволят сбалансировать долю тарифной части заработка работников и стимулирующих выплат в целях повышения мотивации работников и эффективности их деятельности по заданным критериям и показателям.

Наряду с этим Программой предусмотрено, что правовыми актами федеральных органов исполнительной власти будут утверждены рекомендации по оформлению трудовых отношений с работниками при введении эффективного контракта в части установления показателей, критериев и условий осуществления стимулирующих выплат. В Программе дано определение эффективного контракта.

Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

В целях решения задачи по достижению показателей повышения средней заработной платы отдельных категорий работников, федеральные органы исполнительной власти разрабатывают «дорожные карты», содержащие мероприятия по координации работы с органами исполнительной власти субъектов РФ по совершенствованию систем оплаты труда соответствующих категорий работников.

Минтрудом РФ были разработаны Рекомендации по оформлению трудовых отношений с работниками государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта, утвержденные приказом Минтруда России от 26.04.2013 г. № 167н. В частности, Рекомендации содержат примерную форму трудового договора с работником учреждения, где конкретизированы условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника учреждения, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты). При этом рекомендуется конкретизировать условия

осуществления выплат: компенсационного характера (наименование выплаты, размер выплаты, а также факторы, обуславливающие получение выплаты); стимулирующего характера (наименование выплаты, условия получения выплаты, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, периодичность, размер выплаты).

Рекомендуется использовать следующие выплаты стимулирующего и компенсационного характера:

1. *Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы:*

- надбавка за интенсивность труда;
- премия за высокие результаты работы;
- премия за выполнение особо важных и ответственных работ.

2. *Выплаты за качество выполняемых работ:*

- надбавка за наличие квалификационной категории;
- премия за образцовое выполнение государственного (муниципального) задания.

3. *Выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет:*

- надбавка за выслугу лет;
- надбавка за стаж непрерывной работы.

4. *Премияльные выплаты по итогам работы:*

- премия по итогам работы за месяц;
- премия по итогам работы за квартал;
- премия по итогам работы за год.

5. *Выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда.*

6. *Выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями:*

- районный коэффициент;
- коэффициент за работу в пустынных и безводных местностях;
- коэффициент за работу в высокогорных районах;
- надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

7. *Выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема выполняемых работ, сверхурочной работе, работе в ночное время и при*

выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных):

- доплата за совмещение профессий (должностей);
- доплата за расширение зон обслуживания;
- доплата за увеличение объема работы;
- доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- доплата за выполнение работ различной квалификации;
- доплата за работу в ночное время.

8. *Надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами и др.*

На основании перечисленных выше документов в регионах разработаны Планы мероприятий («дорожные карты»), направленные на повышение эффективности сферы социального обслуживания населения, образования и науки, здравоохранения, культуры и т.д., утвержденные распоряжением правительства соответствующего субъекта.

Можно сделать вывод, что новые системы оплаты труда были введены с целью обеспечить повышение эффективности бюджетных услуг. Достижение указанной цели невозможно без повышения эффективности работы и результативности труда работников бюджетных учреждений. Введение «эффективного контракта» должно способствовать наиболее полному отражению в трудовых договорах должностных обязанностей работников (в соответствии с профессиональными стандартами и др. документами), показателей и критериев оценки эффективности труда, условий оплаты труда и мер социальной поддержки. Для успешного перехода бюджетной сферы на «эффективный контракт» предстоит решить проблему: что считать результатом труда, как его измерить и по каким параметрам оценить эффективность деятельности?

5.4. Оплата труда государственных гражданских служащих

В Федеральном законе «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 г. № 58-ФЗ (с изм. от 02.07.2013 г.) даны следующие определения государственных служащих.

Федеральный государственный служащий – гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности федеральной государственной службы и получающий денежное содержание (вознаграждение, довольствие) за счет средств федерального бюджета.

Государственный гражданский служащий субъекта Российской Федерации – гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации и получающий денежное содержание (вознаграждение) за счет средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации. В случаях, предусмотренных федеральным законом, государственный гражданский служащий субъекта Российской Федерации может получать денежное содержание (вознаграждение) также за счет средств федерального бюджета.

Выделение государственных служащих в качестве особых субъектов трудовых отношений характерно для большинства стран. В то же время в других странах нет такого разрыва в оплате труда госслужащих и других бюджетников, как в РФ. В нашей стране госслужащие рассматриваются как отдельная категория работников бюджетной сферы, на которых действие ЕТС в свое время не распространялось. Статус и оплата труда государственных служащих строго регламентированы. Так, в ст. 2 ФЗ «О системе государственной службы РФ» от 27.05.2003 г. № 58-ФЗ сказано, что система государственной службы включает в себя следующие виды государственной службы:

- государственная гражданская служба;
- военная служба;
- правоохранительная служба.

Государственная гражданская служба подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъекта Российской Федерации.

Военная служба и правоохранительная служба являются видами федеральной государственной службы.

Таким образом, выделены два уровня государственной службы:

- федеральная государственная служба;
- государственная служба субъекта федерации.

Определены особенности требований к государственным служащим⁹⁴:

- высокая компетентность и ответственность;
- высокий уровень профессиональной и общеобразовательной подготовки;
- способность принимать нестандартные решения, творческие способности;
- волевые качества;
- умение работать с большим объемом информации;
- способность выдерживать высокую нервно-эмоциональную напряженность, возрастающую с ростом ответственности.

Рассмотрим особенности государственной гражданской службы и ее оплаты, регулируемые Федеральным законом от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ». Данный закон определяет особое правовое регулирование отношений между государственным гражданским служащим и его нанимателем. В ст. 4 раскрыты основные принципы государственной службы:

- приоритет прав и свобод человека и гражданина;
- единство правовых и организационных основ федеральной гражданской службы и гражданской службы субъектов Российской Федерации;
- равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к гражданской службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами гражданского служащего;
- профессионализм и компетентность гражданских служащих;
- стабильность гражданской службы;
- доступность информации о гражданской службе;
- взаимодействие с общественными объединениями и гражданами;

⁹⁴ Экономика труда: (социально-трудовые отношения): учебник / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Д. Одегова. М.: Экзамен, 2006. С. 371.

– защищенность гражданских служащих от неправомерного вмешательства в их профессиональную служебную деятельность.

Должности федеральной государственной гражданской службы учреждаются Федеральным законом или указом Президента Российской Федерации, должности государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации – законами или иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

Указом Президента РФ от 31.12.2005 г. № 1574 утвержден Реестр должностей федеральной государственной гражданской службы. В Реестре должности классифицированы по категориям, группам, государственным органам.

Должности государственной гражданской службы

Выделены категории должностей государственной гражданской службы и группы должностей государственной гражданской службы.

Категории должностей государственной гражданской службы:

– руководители (руководители и заместители руководителей государственных органов и их структурных подразделений, территориальных органов федеральной исполнительной власти, представительств государственных органов и их структурных подразделений);

– помощники (советники);

– специалисты;

– обеспечивающие специалисты.

Группы должностей государственной гражданской службы:

– высшие должности государственной службы;

– главные должности государственной службы;

– ведущие должности государственной службы;

– старшие должности государственной службы;

– младшие должности государственной службы.

Категории и группы должностей взаимосвязаны (табл. 38).

Вместо квалификационных разрядов государственным гражданским служащим могут назначаться классные чины. Чины госслужащих в России – это историческая традиция, они впервые были учреждены Петром I в его «Табели о рангах». Классный чин – форма квалификационного отличия. С одной стороны, классный чин отражает уровень сложности труда, ответственности и полномочий госслужа-

щего, с другой – является формой персональной оценки госслужащего, свидетельством уровня его личной квалификации и профессионализма, проявленных при исполнении должности. В ст. 11 ФЗ от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» классные чины дифференцируются по группам должностей (табл. 39).

Таблица 38

Группы и категории государственной службы

Категории государственной службы	Группы государственной службы
Руководители и помощники (советники)	Высшие должности государственной службы
	Главные должности государственной службы
	Ведущие должности государственной службы
Специалисты	Высшие должности государственной службы
	Главные должности государственной службы
	Ведущие должности государственной службы
	Старшие должности государственной службы
Обеспечивающие специалисты	Главные должности государственной службы
	Ведущие должности государственной службы
	Старшие должности государственной службы
	Младшие должности государственной службы

Таблица 39

Группы должностей государственной службы и классные чины

Группы должностей государственной службы	Классные чины	
	Федеральной государственной службы	Государственной гражданской службы субъекта РФ
Высшие должности государственной службы	– действительный государственный советник РФ 1 класса; – действительный государственный советник РФ 2 класса; – действительный государственный советник РФ 3 класса	– действительный государственный советник субъекта РФ 1 класса; – действительный государственный советник субъекта РФ 2 класса; – действительный государственный советник субъекта РФ 3 класса
Главные должности государственной службы	– государственный советник РФ 1 класса; – государственный советник РФ 2 класса; – государственный советник РФ 3-го класса	– государственный советник субъекта РФ 1 класса; – государственный советник субъекта РФ 2 класса; – государственный советник субъекта РФ 3 класса
Ведущие должности государственной службы	– советник государственной службы РФ 1 класса; – советник государственной службы РФ 2 класса; – советник государственной службы РФ 3 класса	– советник государственной службы субъекта РФ 1 класса; – советник государственной службы субъекта РФ 2 класса; – советник государственной службы субъекта РФ 3 класса

Группы должностей государственной службы	Классные чины	
	Федеральной государственной службы	Государственной гражданской службы субъекта РФ
Старшие должности государственной службы	– референт государственной службы РФ 1 класса; – референт государственной службы РФ 2 класса; – референт государственной службы РФ 3 класса	– референт государственной службы субъекта РФ 1 класса; – референт государственной службы субъекта РФ 2 класса; – референт государственной службы субъекта РФ 3 класса
Младшие должности государственной службы	– секретарь государственной службы РФ 1 класса; – секретарь государственной службы РФ 2 класса; – секретарь государственной службы РФ 3 класса	– секретарь государственной службы субъекта РФ 1 класса; – секретарь государственной службы субъекта РФ 2 класса; – секретарь государственной службы субъекта РФ 3 класса

Кроме того, в связи с прохождением гражданской службы определен ряд запретов для государственных гражданских служащих. Например, им запрещается заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц; получать в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения); выезжать в связи с исполнением должностных обязанностей за пределы территории Российской Федерации за счет средств физических и юридических лиц, за исключением служебных командировок и т.д.

Профессиональная деятельность государственных служащих осуществляется на основе должностных регламентов, которые содержат описания квалификационных требований; должностных обязанностей, прав и ответственности; порядок служебного взаимодействия; перечень государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям в соответствии с административным регламентом государственного органа; показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. При проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, аттестации, квалификационного экзамена, планировании профессиональной служебной деятельности учитываются положения должностного регламента гражданского служащего. Аттестация гражданского служащего проводится один раз в три года.

Квалификационный экзамен проводится в случае решения вопроса о присвоении классного чина по инициативе гражданского служащего.

В ст. 12 ФЗ от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» определены квалификационные требования к должностям гражданской службы, среди которых – требования к уровню профессионального образования. Для категорий «руководители», «помощники (советники)», «специалисты» всех групп должностей гражданской службы, а также категории «обеспечивающие специалисты» главной и ведущей групп должностей гражданской службы обязательным является наличие высшего образования. Для категории «обеспечивающие специалисты» старшей и младшей групп должностей гражданской службы обязательно наличие среднего профессионального образования, соответствующего направлению деятельности.

Указом Президента РФ от 27.09.2005 г. № 1131 определены квалификационные требования к стажу для занятия должностей государственной гражданской службы для федеральных государственных гражданских служащих:

- для замещения высших должностей федеральной государственной гражданской службы – не менее 6 лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее 7 лет стажа работы по специальности;

- для замещения главных должностей – не менее 4 лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее 5 лет стажа работы по специальности;

- для замещения ведущих должностей – не менее 2 лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее 4 лет стажа работы по специальности;

- для замещения старших и младших должностей федеральной государственной гражданской службы – без предъявления требований к стажу.

В законе Иркутской области от 04.04.2008 г. № 2-оз «Об отдельных вопросах государственной гражданской службы в Иркутской области» определены несколько иные требования к стажу для замещения:

- высших должностей областной гражданской службы категории «руководители» и «помощники (советники)» – не менее 5 лет

стажа государственной гражданской службы или не менее 6 лет стажа работы по специальности, направлению подготовки;

– главных и ведущих должностей областной гражданской службы категории «руководители», главных должностей областной гражданской службы категории «помощники (советники)» – не менее 4 лет стажа государственной гражданской службы или не менее 5 лет стажа работы по специальности, направлению подготовки;

– ведущих должностей областной гражданской службы категории «помощники (советники)», высших и главных должностей областной гражданской службы категории «специалисты» – не менее 3 лет стажа государственной гражданской службы или не менее 4 лет стажа работы по специальности, направлению подготовки;

– ведущих должностей областной гражданской службы категории «специалисты» – не менее 2 лет стажа государственной гражданской службы или не менее 3 лет стажа работы по специальности, направлению подготовки;

– главных и ведущих должностей областной гражданской службы категории «обеспечивающие специалисты» – не менее 2 лет стажа работы по специальности, направлению подготовки;

– старших должностей областной гражданской службы категории «специалисты», старших и младших должностей областной гражданской службы категории «обеспечивающие специалисты» – без предъявления требований к стажу.

Вознаграждение государственных служащих носит иное название, чем вознаграждение других работников (заработная плата). Государственные гражданские служащие получают денежное содержание, военнослужащие – денежное довольствие. В то же время экономическое содержание понятий «заработная плата» и «денежное содержание» близко – это оплата труда по трудовому договору. Одинаковы и основные функции заработной платы и денежного содержания.

Денежное содержание государственных гражданских служащих – это вознаграждение за труд, добросовестное и успешное исполнение служебных обязанностей, которое выплачивается граждан-

ским служащим государственными органами за счет средств бюджетов различных уровней⁹⁵.

Как и заработная плата, денежное содержание государственных гражданских служащих состоит и постоянной и переменной частей.

Денежное содержание гражданского служащего состоит из месячного оклада гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы (должностной оклад) и месячного оклада гражданского служащего в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы (оклад за классный чин), которые составляют оклад месячного денежного содержания гражданского служащего (оклад денежного содержания), а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат (дополнительные выплаты). Данная структура денежного содержания аналогична и для федеральных государственных служащих, и для государственных гражданских служащих Иркутской области.

Размеры должностных окладов и окладов за классный чин федеральных государственных гражданских служащих устанавливаются указом Президента Российской Федерации по представлению Правительства Российской Федерации. По отдельным должностям гражданской службы указом Президента Российской Федерации может устанавливаться денежное содержание в виде единого денежного вознаграждения, в котором учтены должностной оклад, оклад за классный чин и ежемесячные надбавки к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе, за особые условия гражданской службы, за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, но не учтены премии и ежемесячное денежное поощрение.

Размеры должностных окладов и окладов за классный чин областных гражданских служащих устанавливаются дифференцированно по категориям, группам и наименованиям должностей областной гражданской службы нормативным правовым актом Губернатора Иркутской области.

Согласно ст. 16 закона Иркутской области от 04.04.2008 г. № 2-оз «Об отдельных вопросах государственной гражданской службы в Иркутской области», размеры должностных окладов и окладов за

⁹⁵ Сазанова Н.В. Правовое регулирование оплаты труда работников бюджетной сферы.

классный чин областных гражданских служащих не могут быть ниже размеров должностных окладов и окладов за классный чин, установленных для соответствующих должностей федеральных гражданских служащих.

К дополнительным выплатам государственным служащим (как на федеральном уровне, так и на уровне Иркутской области) относятся:

1. *Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на государственной гражданской службе:*

- при стаже гражданской службы от 1 года до 5 лет в размере 10 %;
- при стаже гражданской службы от 5 до 10 лет в размере 15 %;
- при стаже гражданской службы от 10 до 15 лет в размере 20 %;
- при стаже гражданской службы свыше 15 лет в размере 30 %.

2. *Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия государственной гражданской службы в следующих размерах:*

- по высшей группе должностей гражданской службы – от 150 до 200 % должностного оклада;
- по главной группе должностей гражданской службы – от 120 до 150 % должностного оклада;
- по ведущей группе должностей гражданской службы – от 90 до 120 % должностного оклада;
- по старшей группе должностей гражданской службы – от 60 до 90 % должностного оклада;
- по младшей группе должностей гражданской службы – от 30 до 60 % должностного оклада.

3. *Ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, в размерах и порядке, определяемых законодательством Российской Федерации.*

4. *Премии за выполнение особо важных и сложных заданий, порядок выплаты которых определяется представителем нанимателя с учетом обеспечения задач и функций государственного органа соответствующего уровня, исполнения должностного регламента (максимальный размер не ограничивается).*

5. *Ежемесячное денежное поощрение.*

6. *Единовременная выплата* при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и *материальная помощь*, выплачиваемые за счет средств фонда оплаты труда гражданских служащих.

Порядок выплаты ежемесячной надбавки за особые условия гражданской службы, материальной помощи определяется представителем нанимателя.

Как видим, системы оплаты федеральных государственных служащих и государственных гражданских служащих Иркутской области близки.

В целом размеры расходов на денежное содержание государственных служащих устанавливаются федеральным бюджетом и бюджетами субъектов РФ. Не допускается использование на эти цели иных (внебюджетных) средств.

Основные проблемы в оплате труда госслужащих

1. Необоснованный разрыв в оплате труда государственных гражданских служащих и бюджетников (средняя заработная плата чиновника почти в 2 раза выше, чем средняя заработная плата работников социальных отраслей).

2. Необоснованная дифференциация в оплате труда федеральных и региональных чиновников. Так, исследования Н.А. Волгина свидетельствуют, что государственные служащие в регионах в среднем получают в 1,5 раза больше, чем федеральные чиновники, при этом зависимость заработной платы чиновников от динамики экономического развития регионов скорее обратная: чем хуже положение региона, тем выше там заработки госслужащих регионального подчинения⁹⁶.

3. Низкий уровень должностных окладов чиновников, особенно федерального уровня. Данная проблема порождает другие: коррупцию, проблему подбора кадров высокой квалификации, проблему низкой мотивации и заинтересованности в достижении высоких результатов труда.

4. Несмотря на низкий уровень окладов, затраты государственного бюджета на содержание государственного аппарата составляют более 14 млрд р. в год. Количество чиновников в России превысило миллион,

⁹⁶ Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика. М., 2005. С. 323–326.

что больше, чем было в СССР (в РФ на 1000 чел. населения приходится 2,8 чел. государственных служащих федерального уровня).

Перспективы совершенствования оплаты труда госслужащих

Развитие оплаты труда госслужащих обсуждается давно. Можно выделить следующие направления предлагаемых преобразований⁹⁷:

– резкое увеличение окладов государственных служащих (до 15 раз);

– установление зависимости окладов государственных служащих от динамики средней заработной платы в стране (с учетом зарубежного, в том числе японского опыта);

– установление зависимости окладов государственных служащих от динамики МРОТ или бюджета прожиточного минимума;

– обеспечение зависимости окладов государственных служащих от результатов экономического развития страны и регионов (ВВП или ВРП)⁹⁸.

Н.А. Волгин разработал подходы к реформированию системы оплаты труда государственных служащих⁹⁹. Во-первых, необходимо добиться, чтобы заработная плата государственных служащих выполняла стимулирующую функцию. Простое повышение заработной платы не решит данную проблему (через несколько месяцев к более высоким окладам привыкнут). Поэтому необходима четкая зависимость заработка от квалификации, фактической результативности работника и конечных показателей развития организаций и регионов. Во-вторых, наиболее сложным становится вопрос: с каким показателем можно связать оклад чиновника? Должен ли этот показатель быть «зарплатообразующим» или «зарплатокорректирующим»? По мнению Н.А. Волгина, лучше всего данные функции может исполнять показатель экономического роста – валовый внутренний продукт (ВВП). В то же время далеко не все государственные служащие прямо своей деятельностью могут влиять на динамику ВВП.

⁹⁷ Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика. С. 324.

⁹⁸ Там же. С. 324–326.

⁹⁹ Там же. С. 326–327.

Предлагаемый Н.А. Волгиным вариант организации стимулирования труда государственных гражданских служащих¹⁰⁰:

1. Конечный макропоказатель, в зависимости от динамики которого могут резко изменяться должностные оклады руководителей высшего эшелона исполнительной власти – ВВП. Именно динамика ВВП определяет федеральный и региональные бюджеты, социальное положение населения и состояние отраслей социальной сферы. Предлагается применять данный показатель для руководителей тех министерств, от работы которых в наибольшей степени зависит динамика ВВП: Минэкономразвития и торговли, Министерство энергетики, Министерство транспорта, Министерство сельского хозяйства, Министерство промышленности и технологии и др. Существующие оклады берутся за основу. За 1 % роста ВВП должностной оклад министра будет увеличиваться до 50 %, оклад заместителя министра – до 40 %, оклады начальников управлений – до 30 %. При снижении ВВП оклады либо остаются неизменными (они и так низкие), или снижаются пропорционально снижению ВВП. При этом особое значение имеет источник роста ВВП (если только за счет роста цен на сырье – то увеличения окладов быть не должно).

2. Рассчитывается средний процент роста должностных окладов руководителей данной группы министерств и используется как норматив увеличения (индексации) окладов руководителей других министерств. Это будет способствовать выравниванию заработной платы работников одного уровня квалификации и одного уровня сложности труда в разных министерствах (сейчас, например, в Минфине оклады выше, чем в Минздраве). Периодичность индексации может быть разной.

Н.А. Волгин подчеркивает, что главная цель реформирования оплаты труда государственных гражданских служащих должна заключаться не в борьбе с коррупцией, а в стимулировании эффективного труда данной категории работников.

На наш взгляд, «привязка» к ВВП должностных окладов вряд ли реальна. Возможно, целесообразнее установить четкую зависимость от динамики ВВП единовременной премии по итогам работы за год, и увеличить ее максимальный размер (например, до годового оклада).

¹⁰⁰ Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика. С. 327.

Не менее важно преодоление разрыва в оплате труда чиновников федерального и регионального уровней. Значительная дифференциация регионов по условиям социально-экономического развития не позволяет разработать единую схему привязки оклада (или стимулирующих выплат) региональных чиновников к динамике ВРП (валового регионального продукта).

Некоторые авторы полагают, что **принципы оплаты труда бюджетников** (и госслужащих, и работников социальных отраслей) должны быть едиными¹⁰¹:

- сквозное регулирование оплаты труда всех категорий работников бюджетной сферы;
- реализация воспроизводственной функции заработной платы, обеспечение достойного существования работника бюджетной сферы и его семьи;
- научно обоснованные критерии дифференциации труда: сложность работ и квалификация работников;
- федеральное правовое регулирование оплаты труда данных категорий работников;
- соизмерение минимальной заработной платы в бюджетной сфере с социальными стандартами.

Контрольные вопросы

1. Особенности труда служащих, определяющие особенности его оплаты.
2. Оплата труда руководителей государственных предприятий.
3. Подходы к оплате труда руководителей, специалистов и служащих негосударственных организаций.
4. Методы оценки сложности труда специалистов. Методика Института труда и социального страхования.
5. Классификация работников бюджетной сферы. Особенности оплаты труда работников социальной сферы.
7. Основные проблемы в оплате труда бюджетников.
8. Основные положения реформы оплаты труда в социальных отраслях. Введение эффективного контракта и «дорожных карт».

¹⁰¹ Сазанова Н.В. Правовое регулирование оплаты труда работников бюджетной сферы.

9. Государственные гражданские служащие: особенности труда и его оплаты.

10. Основные проблемы в оплате труда госслужащих и подходы к их решению.

ТЕМА 6. РАЗВИТИЕ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА

6.1. Бестарифная система оплаты труда, ее основные особенности.

6.2. Виды бестарифных систем.

6.3. Другие нетрадиционные системы оплаты труда.

6.1. Бестарифная система оплаты труда, ее основные особенности

В настоящее время в России сосуществуют две противоположные модели организации заработной платы: тарифная и бестарифная¹⁰².

Тарифная модель основана на применении совокупности тарифных ставок и окладов, применяемых для оценки объективных факторов дифференциации заработной платы и обеспечивающих дифференциацию оплаты в зависимости от результативности труда. Заработная плата каждого работника складывается из совокупности оценок его трудового вклада и в очень малой степени зависит от конечных результатов работы предприятия. При тарифном варианте фонд заработной платы предприятия является величиной, производной от индивидуальных заработных плат. Такую модель организации заработной платы можно назвать традиционной. Использование тарифных систем предполагает применение традиционных форм и систем оплаты труда, премирования, использование научного нормирования труда.

Бестарифная модель может быть отнесена к нетрадиционному типу организации оплаты труда, так как в ее основе не заложены три основных компонента: тарифная система, нормирование труда и формы и системы оплаты труда. Бестарифная система оплаты труда (БСОТ) основана на использовании различных коэффициентов, применяемых для оценки квалификации и результативности труда ра-

¹⁰² Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. М., 1999. С. 133.

ботников и использовании их для распределения между работниками средств на оплату труда.

Таким образом, главной идеей создания бестарифной системы оплаты труда была прямая связь оплаты с общим конечным результатом.

Бестарифная система оплаты труда является коллективной, т.е. размер средств на оплату труда зависит от результатов деятельности всей организации.

При БСОТ заработная плата не гарантирована. Конкретный уровень оплаты труда заранее работнику не известен, хотя ему известен объем работы, который ему предстоит выполнить. Он может лишь предполагать, каким этот уровень будет, исходя из своего предыдущего опыта.

Особенности БСОТ:

– БСОТ – коллективная форма оплаты труда. Заработок каждого работника зависит от общих результатов работы;

– отсутствие гарантированного тарифа или оклада. Таким образом, вся заработная плата становится переменной;

– учет уровня квалификации работника и его личного трудового вклада через систему коэффициентов;

– фонд оплаты труда при использовании БСОТ, как правило, формируется нормативным методом, в зависимости от объема реализованной продукции.

БСОТ возникла как поиск путей трансформации социалистической модели хозяйствования в условиях расширения прав предприятий в вопросах хозяйственной деятельности, сужения сферы государственного управления их деятельностью¹⁰³. Действительно, тарифная система была самым консервативным элементом организации заработной платы, удельный вес тарифной оплаты был достаточно низким, тарифная оплата не рассматривалась как серьезная гарантия в системе оплаты труда работников. Для предприятий, достигших на волне расширения своих прав успехов в хозяйственной деятельности, централизованные решения в области оплаты вступали в противоре-

¹⁰³ Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. С. 135.

чие с возникшими возможностями по оплате труда. Переход на БСОТ был одним из средств разрешения этого противоречия.

После ухудшения экономической ситуации (в условиях экономического кризиса и ухудшения положения на отдельных предприятиях) многие трудовые коллективы потребовали возвращения привычной тарифной системы, обеспечивающей вполне соизмеримую с результатами деятельности гарантированность в оплате. Но под давлением руководителей предприятий внедрение БСОТ расширилось, поскольку она является более удобной для руководителей в условиях нестабильной кризисной экономики. БСОТ стала распространяться не только на мелких и средних, но и на крупных предприятиях (например, ташкентском заводе «Медиз», АО «Славич», ПО «Электромаш» и др.). Возникли и комбинации тарифной и бестарифной систем оплаты (например, рабочие оплачивались по тарифной системе, а руководители и специалисты – по БСОТ).

Можно сказать, что БСОТ стала удачной попыткой менеджмента переложить экономические трудности на весь коллектив, причем делалось это под вполне «справедливым» лозунгом: «Сколько заработали, столько и получили». В то же время если конечным результатом работы предприятия следует считать объем реализованной продукции (объем продаж), то очевидно, что роль отдельных категорий персонала в достижении этого результата в корне различна. Так, рабочие и технические специалисты могут оказать влияние на объем производства (но не реализации!) и качество продукции. Если руководство компании, специалисты в области маркетинга неправильно определили стратегию организации и произведенная продукция не может быть реализована, то «наказывать» через заработную плату производственный персонал вряд ли справедливо. Можно также отметить, что в БСОТ нет механизма, гарантирующего работнику возмещение затрат его рабочей силы, что негативно сказывается на реализации воспроизводственной функции заработной платы. Здесь проявляется незащищенность наемного персонала: работодатель в рамках БСОТ не гарантирует выплату заработка в соответствии с рыночной ценой ресурса труда. А ведь за остальные виды ресурсов (сырье, материалы, энергия, оборудование и пр.) работодатель должен рассчитаться независимо от того, смог ли он обеспечить реализацию

продукции и получить прибыль. Ведь заработная плата наемного персонала – часть издержек предпринимателя, а не доля в прибыли и не благотворительность. На наш взгляд, использование БСОТ нарушает ряд базисных принципов организации заработной платы и способствует неполной реализации функций заработной платы в рыночной экономике.

Таким образом, бестарифный вариант организации оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива. Поэтому применять данную систему можно только там, где¹⁰⁴:

- имеется возможность точно учесть эти конечные результаты;
- есть условия для общей заинтересованности и ответственности за конечные результаты работы;
- члены трудового коллектива достаточно хорошо знают друг друга и доверяют своим руководителям.

Тезис о том, что БСОТ выполняла функцию «перекладывания» экономических трудностей на плечи рядовых работников, иллюстрируют два наглядных примера. Так, акционерная компания «АЛРОСА» (Республика Саха), не испытывавшая в годы реформ экономических проблем (трудностей со сбытом алмазов не было) не пыталась вводить у себя БСОТ¹⁰⁵. Вместо этого в кризисном 1998 году компания разработала и внедрила новую систему оплаты труда традиционного типа: 22-разрядную тарифную сетку, систему доплат и надбавок. При этом тарифная ставка 1-го разряда была установлена на уровне прожиточного минимума. Другой пример – ОАО «Уралкалий», компания, занимающаяся производством калийных удобрений. Она активно использовала БСОТ с начала 90-х гг., когда экономическое положение компании было не вполне благополучным¹⁰⁶. Когда положение стабилизировалось и объем продаж стал расти (соответственно увеличивался размер фонда оплаты труда, распределяемого между работниками), было принято решение об отмене БСОТ, и в 2003 г. на

¹⁰⁴ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 232.

¹⁰⁵ Потапов В.О. Реформа заработной платы в акционерной компании «АЛРОСА» // Справочник кадровика. 2000. № 5. С. 63–73.

¹⁰⁶ Управлять трудовой отдачей: материальное стимулирование в компании «Уралкалий» // Человек и труд. 2003. № 3. С. 36–39.

предприятия перешли к системе оплаты труда традиционного типа, вернув тарифную сетку.

В то же время иногда применение БСОТ оправданно. Специалисты Института труда и социального страхования рекомендуют использование БСОТ в следующих случаях:

– на предприятиях малого и среднего бизнеса, где коллектив работников полностью несет ответственность за конечные результаты работы. Важным условием применения БСОТ являются хорошие отношения в коллективе и доверие к руководителям. Как правило, это небольшие трудовые коллективы с устойчивым составом работников, включая руководителей и специалистов. Если учесть, что в малом бизнесе часто оплата труда осуществляется без четкой системы, то внедрение БСОТ будет, безусловно, прогрессивным шагом;

– на крупных предприятиях БСОТ может применяться для руководителей и специалистов, деятельность которых оказывает прямое воздействие на конечный результат. При этом использование БСОТ для оплаты труда рабочих не рекомендуется.

6.2. Виды бестарифных систем

Можно выделить две основные разновидности БСОТ:

1. *БСОТ с расчетом индивидуальных коэффициентов для каждого работника*, в том числе:

– БСОТ с расчетом коэффициента квалификационного уровня (ККУ) и коэффициента трудового участия (КТУ);
– с расчетом единого коэффициента оплаты труда (КОТ).

2. *БСОТ с использованием коэффициентов квалификационного уровня (ККУ) для выделения групп должностей по оплате труда.*

БСОТ с расчетом индивидуальных коэффициентов ККУ и КТУ для каждого работника

В данной модели БСОТ для каждого работника рассчитываются два индивидуальных коэффициента: $ККУ_i$ и $КТУ_i$, где $ККУ_i$ – коэффициент квалификационного уровня, а $КТУ_i$ – коэффициент трудового участия.

Индивидуальная зарплата каждого работника ($ЗП_i$) представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда. Расчет заработка i -го работника осуществляется по формуле¹⁰⁷

$$ЗП_i = \frac{ФОТ}{\sum t_{\phi_i} \cdot ККУ_i \cdot КТУ_i} \cdot t_{\phi_i} \cdot ККУ_i \cdot КТУ_i,$$

где $ФОТ$ – фонд оплаты труда коллектива (участка, цеха), подлежащий распределению между работниками, р.;

$ККУ_i$ – коэффициент квалификационного уровня, присвоенный i -му работнику в момент введения БСОТ, баллы, доли единицы или другие условные единицы;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го работника, присвоенный ему за период, за который производится оплата, в зависимости от индивидуального вклада;

t_{ϕ_i} – количество отработанного времени i -м работником в период, за который производится оплата, ч, дней;

$i = 1, \dots, n$, где n – количество работников, участвующих в распределении ФОТ, чел.

Из приведенной формулы следует, что доля работника в ФОТ определяется четырьмя факторами: количеством отработанного работником рабочего времени, ККУ, КТУ и численностью работающих в том или ином коллективе. Важно, чтобы набор показателей расчета КТУ не дублировал показатели, используемые при определении ККУ.

Показатели КТУ могут быть повышающими и понижающими. Обычно при помощи КТУ корректировка ККУ происходит в пределах 10–15 %. Если необходимо корректировать ККУ в больших размерах, то, следовательно, ККУ были рассчитаны неправильно.

Повышающие коэффициенты должны учитывать инициативу работника, фиксировать достижение новых, более высоких результатов (впоследствии учитываемых в ККУ). Понижающие коэффициенты должны учитывать безынициативность, пассивность, равнодушие; рост доли брака, снижение индивидуальной производительности тру-

¹⁰⁷ Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда: учебник. М.: Изд-во Юрайт, 2011. С. 485.

да, сдерживание своей плохой работой общей производительности труда; «производственные упущения» (нарушение дисциплины, правил эксплуатации оборудования, правил техники безопасности, внутреннего трудового распорядка и пр.).

«Производственные упущения» занимают особое место, это не постоянные, текущие результаты деятельности. Снижение оплаты за производственные упущения – это не оценка трудового вклада, а наказание. Диапазон снижения КТУ может быть от 5 до 30 %.

Понятие квалификационного уровня шире, чем его общепринятое понимание, фиксируемое в квалификационном разряде у рабочих или должностной категории у специалистов, руководителей и служащих. ККУ отражает не только квалификацию работника (его знания и умения), но и его стаж и уровень результативности.

Определение ККУ – наиболее методически сложный и ответственный момент разработки и внедрения БСОТ. Рассмотрим имеющиеся подходы к определению индивидуальных ККУ.

1-й вариант расчета ККУ: определение ККУ исходя из соотношений в оплате труда, фактически сложившихся в период, предшествующий введению или уточнению БСОТ.

Методическая основа данного подхода: фактический уровень квалификации работника наиболее полно отражает не присвоенный ему разряд (или должностная категория) и не документы об образовании, а заработанная им заработная плата. Для более высокой заработка необходимы не только имеющиеся навыки и знания, но и умение реализовать их в более высоких результатах труда.

К недостаткам подхода можно отнести то, что не всегда высокая зарплата отражает высокую квалификацию. Среди причин этого – субъективное распределение работ между исполнителями, ценовая разновыгодность продукции по подразделениям, различия в спросе на продукцию и пр. Если наличие перечисленных факторов не очень сильно искажает зависимость заработка от квалификации и результативности труда работников, то определение ККУ на основе фактических заработков вполне допустимо. Наконец, данный способ расчета переносит на ККУ все недостатки существующей на момент внедрения БСОТ системы оплаты труда.

Формула расчета ККУ работника через фактическую заработную плату выглядит следующим образом:

$$KKU_i = \frac{ЗП_{cp.i}}{ЗП_{min}},$$

где $ЗП_{cp.i}$ – средняя заработная плата i -го работника за 6–12 месяцев, предшествующих введению БСОТ, р.;

$ЗП_{min}$ – средняя заработная плата работника с самым низким уровнем оплаты за тот же период, р.

Остановимся подробнее на рекомендациях по расчету средней заработной платы работника¹⁰⁸. Целесообразно учитывать следующие основные выплаты:

- оплату по сдельным расценкам (тарифным ставкам) – для рабочих и оплату по должностным окладам – для руководителей, специалистов и служащих;
- премии за основные результаты работы;
- надбавки за работу в многосменном режиме (если работники систематически работают посменно);
- доплаты за совмещение профессий, расширение зон обслуживания;
- надбавки за профессиональное мастерство и высокие достижения в труде;
- доплаты за повышенную интенсивность труда;
- доплаты за руководство бригадой;
- доплаты за условия труда (если они не включены в тарифные ставки и расценки и учитываются отдельно);
- оплату за выслугу лет и за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним районах.

Все остальные выплаты (оплата сверхурочных работ, оплата простоя и брака не по вине работника и пр.) не должны учитываться при исчислении ККУ.

Главные критерии для включения в заработок или исключения из него того или иного вида выплат:

¹⁰⁸ Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. С. 138.

– степень его постоянства в структуре заработка работника (работников);

– его связь с количеством, качеством и результатами труда работников.

Обычно среднюю заработную плату работников приводят к сопоставимому виду для всех категорий работников – среднечасовой или среднемесячной заработной плате.

2-й вариант расчета ККУ: определение ККУ исходя из соотношений в оплате труда, вытекающих из действующих условий оплаты труда работников в период, предшествующий введению БСОТ.

Методическая основа определения ККУ на базе действующих условий оплаты: квалификационный уровень объективно определяется совокупностью ряда показателей, используемых при оценке трудового вклада при любом варианте тарифной системы оплаты.

Например, методика Московского научно-технического центра «Экономика и организация», разработанная для химической промышленности, включает пять показателей оценки квалификационного уровня рабочих:

- сложность работы;
- фактические условия труда на рабочем месте;
- сменность;
- интенсивность труда;
- профессиональное мастерство.

Первые три показателя объективно характеризуют рабочее место, два других учитывают индивидуальные качества работника, влияющие на результативность труда. К ним может быть добавлен шестой показатель, дополнительно характеризующий рабочее место, – «уровень поощрения за выполнение показателей премирования».

Количественное значение показателя квалификационного уровня определяется исходя из установленных до перехода на БСОТ условий оплаты.

Формула расчета ККУ работника исходя из совокупности показателей, характеризующих рабочее место и индивидуальные качества работника, выглядит следующим образом:

$$KKU_{ij} = Kc_i \cdot Ky_i \cdot Kcm_i \cdot Kuj \cdot Knm_{ij},$$

где KKU_{ij} – коэффициент квалификационного уровня работника, учитывающий и особенности рабочего места, и индивидуальные качества работников;

Kc_i – коэффициент сложности работ;

Ky_i – коэффициент условий труда;

Kcm_i – коэффициент сменности;

Ku_{ij} – коэффициент интенсивности труда;

Kpm_{ij} – коэффициент профессионального мастерства;

i – принадлежность характеристики рабочему месту;

j – принадлежность характеристики работнику.

Данный коэффициент рассчитывается один раз в год.

Коэффициенты сложности работ определяют для рабочих путем деления часовых тарифных ставок по всем разрядам на тарифную ставку первого разряда; для специалистов и руководителей – путем деления их фактического должностного оклада на месячную тарифную ставку рабочего-повременщика 1-го разряда, занятого на работах с нормальными условиями труда. Для специалистов и руководителей устанавливаются диапазоны коэффициентов сложности работ (в соответствии свилками окладов по ранее действующей схеме).

Коэффициент условий труда измеряется в соответствии с Положением об оценке условий труда на рабочих местах либо экспертно.

Коэффициент оценки сменности определяется по каждому рабочему месту исходя из среднего количества рабочих часов, приходящихся на вечернее и ночное время при многосменной работе (две и более смены в сутки, включая непрерывные производства).

Коэффициент интенсивности труда выражает различия в тарифных ставках сдельщиков и повременщиков, а также фактически установленные работнику доплаты за совмещение профессий, расширение зон обслуживания и выполнение заданного объема работ с меньшей численностью персонала.

Коэффициент профессионального мастерства отражает установленные работнику доплаты за профессиональное мастерство и высокие достижения в труде.

БСОТ с расчетом единого коэффициента оплаты труда

В данном случае вместо двух коэффициентов (ККУ и КТУ) рассчитывается один сводный коэффициент оплаты труда (КОТ). При расчете учитываются как факторы квалификационного уровня, так и факторы результативности работы, т.е. характеристики, присущие и самому работнику, и выполняемой им работе.

Методика разработана НИИ труда совместно со специалистами по экономике и управлению АО «Славич» (г. Переславль-Залесский). Методика отличается построением единого ряда оценок от рабочего низшего разряда до директора и применяется для всех категорий работников предприятия.

$$ЗП_i = \frac{\Phi ОТ}{\sum КОТ_i \cdot t_{\phi_i}} \cdot КОТ_i \cdot t_{\phi_i} ,$$

где $ЗП_i$ – заработная плата i -го работника;

$\Phi ОТ$ – фонд оплаты труда;

$КОТ_i$ – коэффициент оплаты труда i -го работника;

t_{ϕ_i} – время, фактически отработанное i -м работником.

Комплексная оценка трудового вклада работника выражается формулой

$$КОТ_i = 0,5K_1 \cdot L_1 + K_2 \cdot L_2,$$

где K_1 – оценка профессионально-квалификационного уровня;

L_1 – оценка деловых качеств;

K_2 – оценка сложности труда;

L_2 – оценка результативности;

K_1 и L_1 – характеристика работника;

K_2 и L_2 – характеристика работы;

L_2 – корректируется ежемесячно, а K_1 , L_1 и K_2 – корректируются ежегодно или в период аттестации.

Коэффициент 0,5 определен эмпирически и введен в формулу для усиления значимости оценки сложности и результатов труда.

K_1 – определяется по одинаковому набору признаков для рабочих, специалистов и руководителей (образование, стаж по специальности, активность в повышении профессионального мастерства).

L_1 – деловые качества, создающие необходимые предпосылки для выполнения соответствующих обязанностей, дифференцируются для рабочих, специалистов и руководителей.

K_2 – оценка сложности выполняемых функций. Для рабочих она проводится по признакам, учтенным в тарифно-квалификационном справочнике и отраженным в тарифном разряде. Кроме того, принимаются во внимание и другие признаки, повышающие сложность труда: разнообразие работ, функции руководства звеном или бригадой, дополнительная ответственность в технологическом процессе и др. Для специалистов и руководителей оценка сложности выполняемых функций включает оценку содержания труда; разнообразия, самостоятельности выполнения работ; масштаба и сложности руководства; дополнительной ответственности.

L_2 – оценка результатов труда рабочих производится по количественным, качественным признакам и соблюдению сроков выполнения работ (ритмичности). Оценка результатов труда специалистов проводится по количественным и качественным признакам. При этом учитывается не только объем выполняемой работы в соответствии с действующими нормами времени и должностной инструкцией, но и творческая активность работников.

БСОТ с использованием коэффициентов квалификационного уровня (ККУ)

для выделения групп должностей по оплате труда

Иногда ККУ не используются для расчета заработной платы, а применяются только для группировки работников по квалификационным и должностным группам и установления **групповых ККУ**, например¹⁰⁹:

- руководитель предприятия – 4,5;
- главный инженер – 4,0;

¹⁰⁹ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. С. 233–234.

- руководители подразделений – 3,25;
- специалисты 1-й категории и рабочие высшей квалификации – 2,5;
- неквалифицированные рабочие – 1,0.

Задача 1. В организации за месяц фонд заработной платы составил 196 000 р. Рабочий коллектив состоит из пяти работников со следующими установленными ККУ:

- директор – 1,5;
- бухгалтер – 1,3;
- менеджер по продажам – 1;
- менеджер по продажам – 1;
- менеджер по продажам – 1.

Рассчитать заработную плату для каждой должностной группы работников.

Решение

Рассчитаем общую сумму коэффициентов квалификационного уровня. Она составляет: $1,5 + 1,3 + 1 + 1 + 1 = 5,8$.

Заработная плата составит:

$$ЗП_{директора} = (196\ 000 : 5,8) \cdot 1,5 = 50\ 690 \text{ р.}$$

$$ЗП_{бухгалтера} = (196\ 000 : 5,8) \cdot 1,3 = 43\ 931 \text{ р.}$$

$$ЗП_{менеджеров} = (196\ 000 : 5,8) \cdot 1 = 33\ 793 \text{ р.}$$

Для проверки рассчитаем сумму заработных плат всего коллектива:

$$ЗП_{коллектива} = 50\ 690 + 43\ 931 + 33\ 793 \cdot 3 \text{ чел.} = 196\ 000 \text{ р.}$$

Таким образом, установление ККУ по группам работников «задает» объективно необходимые соотношения в оплате труда работников с учетом их функций в процессе производства (что является имитацией тарифной сетки).

Распространенный вариант данной модели – вилочная модель.

БСОТ с использованием коэффициентов для выделения групп должностей по оплате труда – вилки соотношений в оплате труда разного качества (БСОТ РК) – вилочная модель

Эта модель характеризуется наличием следующих элементов¹¹⁰:

– определенным количеством квалификационных групп, которые объединяют работников, относящихся к различным категориям персонала (рабочие, служащие, специалисты, руководители) и отражают устойчиво различающиеся по ценности своего труда в конкретном производственном процессе группы работников (количество квалификационных групп на практике – от 8 до 15);

– заданными коэффициентами нарастания оплаты от одной квалификационной группы к другой, отражающими, как правило, фактически сложившиеся соотношения в оплате между этими группами, с некоторой корректировкой их за счет устранения явно необоснованных размеров зарплаток;

– установленными диапазонами (интервалами) значений коэффициентов в пределах одной квалификационной группы (отражающими возможные индивидуальные различия в трудовом вкладе работника);

– правилами определения количественных значений коэффициентов по каждой квалификационной группе. При этом, как минимум, должны быть предусмотрены выбор базового значения коэффициента и условия его корректировки.

Варианты расчета зарплаток по этой системе.

Вариант 1.

$$ЗП_i = \frac{\PhiОТ}{\sum K_i} \cdot K_i$$

или

$$ЗП_i = ЗП_{\min} \cdot K_i,$$

где $ЗП_i$ – заработная плата i -го работника;

$\PhiОТ$ – фонд оплаты труда;

K_i – индивидуальный коэффициент i -го работника данной квалификационной группы по оплате труда (в пределах вилки);

¹¹⁰ Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. С. 149.

$Z_{\text{Пmin}}$ – минимальная зарплата по предприятию.

$Z_{\text{Пmin}}$ не может быть меньше прожиточного минимума. Такая система – гарантия социальной защищенности от инфляции, прежде всего для низкоквалифицированных работников. Положительным моментом системы является то, что у работников есть заинтересованность в результатах своего труда.

Вариант 2. Разработка сетки размеров ЗП на единицу ФОТ:

$$Z_{\text{П}i} = \frac{\text{ФОТ}}{\text{ФОТ}_1} \cdot K_i,$$

где $Z_{\text{П}i}$ – заработная плата i -го работника;

ФОТ – фонд оплаты труда;

K_i – коэффициент i -го работника;

ФОТ_1 – размер ФОТ, принятый за единицу.

В данном случае используются не вилки соотношений в оплате труда, а вилки размеров заработной платы на единицу средств, предназначенных на оплату труда в зависимости от объема прибыли. Следовательно, разрабатывается сетка размеров заработных плат на единицу фонда оплаты труда.

Практической иллюстрацией построения вилочной модели «бес-тарифной» системы оплаты труда может служить модель, разработанная на ташкентском заводе «Медиз». Ее основные параметры приведены в табл. 40.

Таблица 40

Вилки соотношений в оплате труда разного качества

Квалификационные группы	И*	1	2	3	4	5	6	7	8
Вилки соотношений в оплате труда по сравнению с минимальным уровнем	0,6–1,4	1,0–1,8	1,4–2,4	1,9–3,1	2,5–3,9	3,2–4,8	4,0–5,0	4,5–5,5	5,0–6,0
<i>Рабочие</i>	х	х	х	х					
<i>Техники и служащие</i>		х	х						
<i>Специалисты</i>			х	х	х				
<i>Руководители структурных подразделений</i>				х	х	х	х		
<i>Высшее руководство</i>							х	х	х

И – исходная квалификационная группа работников самой низкой квалификации.

Всего на предприятии было выделено девять квалификационных групп. В начальную (исходную) группу вошли работники самой низкой квалификации, выполняющие малопривлекательные, простые, несложные работы, функции по обслуживанию производства (уборщики, грузчики, экспедиторы), рабочие 1–3-го разрядов. Во второй группе объединены: операторы связи 1-го класса, водители автобусов и некоторых марок других автомобилей, рабочие 4-го разряда.

В следующую группу включены: рабочие 5-го разряда, техники 1-й категории, руководители ряда вспомогательных служб. Последние три квалификационные группы занимают главные специалисты и руководители предприятия.

Дифференциация заработка внутри вилки может осуществляться с использованием КТУ или других вариантов оценки трудового вклада. В качестве базового значения коэффициента может быть принято среднее (внутри вилки), или минимальное.

В табл. 41 приведен пример установления показателей корректировки базового коэффициента для слесаря-ремонтника 5-го разряда (2-я квалификационная группа в бестарифной системе оплаты; диапазон интервала – 1,4–2,4; среднее значение интервала – 1,9). В данном случае в качестве базового используется среднее значение коэффициента.

Таблица 41

Показатели корректировки

Увеличивающие значение коэффициента и мера увеличения	Уменьшающие значение коэффициента и мера уменьшения
1. Выполнение графика заявок ремонта оборудования (+0,2)	1. Срывы (нарушения) в выполнении графика заявок ремонта оборудования (–0,2)
2. Непревышение норм (сроков) ремонта оборудования (+0,1)	2. Повторный ремонт оборудования из-за низкого качества ремонтных работ (–0,2)
3. Стаж работы по данной профессии: – не менее 2 лет (+0,1) – не менее 5 лет (+0,2)	
По результатам работы за месяц работник: выполнил график заявок ремонта оборудования (+0,2)	
не превысил нормативные сроки ремонта (+0,1)	
имеет стаж работы 6 лет (+0,2)	
имел повторный ремонт оборудования (–0,2)	

Итоговая величина коэффициента трудового вклада работника составит:

$$K = 1,9 + 0,2 + 0,1 + 0,2 - 0,2 = 2,2.$$

Пример сетки размеров заработных плат на единицу фонда оплаты труда приведен в табл. 42.

Таблица 42

Сетка размеров заработной платы на единицу ФОТ

Квалификационные группы	И	1	2	3	4	5	6
Вилки размеров ЗП на 100 р. ФОТ предприятия, р.	0,5– 0,7	0,71– 1,0	1,01– 1,4	1,41– 2,0	2,01– 2,8	2,81– 3,5	3,51– 4,3
<i>Рабочие</i>	х	х	х	х			
<i>Техники</i>	х	х	х				
<i>Служащие</i>		х	х				
<i>Специалисты</i>			х	х	х		
<i>Руководители структурных подразделений</i>				х	х	х	
<i>Высшее руководство</i>					х	х	х

Особенность данной системы оплаты труда заключается в том, что построение сетки должно быть индивидуальным для каждого предприятия (учитывать численность рабочих, объем средств, который может направляться на оплату труда). Определяя единицу фонда оплаты труда для работников разных квалификационных групп, нужно установить такие его доли, сумма которых не превышала бы размер фонда оплаты труда.

Характеризуя особенности бестарифных систем оплаты, Н.А. Волгин отмечает их достоинства и недостатки. К достоинствам отнесены относительная простота и возможность стимулирования работников к достижению конечных результатов деятельности организации. Однако эти системы не лишены недостатков¹¹¹:

– во всех основных разновидностях БСОТ при расчете заработка предусматривается использование показателей, характеризующих старую систему оплаты труда (например, фактический заработок работника за последние 3–6 месяцев), со всеми их недостатками;

– нетрадиционные системы оплаты в большей мере учитывают потенциальные возможности работника, а не его реальный трудовой вклад в общие результаты работы трудового коллектива. Например, в

¹¹¹ Волгин Н.А. Оплата труда и проблемы ее регулирования. М., 2006. С. 86–87.

БСОТ, применяемой на Вешкинском комбинате торгового оборудования, по КТУ распределяется только 7–10 % средств на оплату труда;

– модели БСОТ сохраняют разнообразие различных видов премий, доплат и надбавок, слабо связанных с трудовым вкладом.

Регулирование оплаты труда на основе бестарифных систем со стороны государства осуществляется посредством установления минимального размера оплаты труда и налогообложения доходов предпринимателей и индивидуальных заработков работников¹¹².

6.3. Другие нетрадиционные системы оплаты труда

Так называемые «нетрадиционные» системы оплаты труда чаще всего являются упрощенными вариантами бестарифной системы оплаты труда либо «превращенными» формами известных традиционных систем оплаты.

Разновидности бестарифной системы

Система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда (KCT_i)¹¹³

Коллективный заработок распределяется по коэффициентам стоимости труда, которые устанавливаются всем работникам (включая руководителей), и отработанному времени.

Определение расчетного коэффициента стоимости труда:

– определяется сумма фактической заработной платы работника за последние 3–6 месяцев (без временных выплат) и сумма отработанных дней за этот период;

– определяется расчетный коэффициент стоимости труда по формуле

$$KCT_i = \frac{\sum 3\Pi_i}{\sum t_{\Phi i}},$$

где KCT_i – расчетный коэффициент стоимости труда i -го работника;

¹¹² Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. С. 358.

¹¹³ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М., 2003. С. 257–258.

$\Sigma ЗП_i$ – сумма средних заработных плат в день за 3 или за 6 месяцев i -го работника;

Σt_{ϕ_i} – суммарное количество дней, отработанных за этот же период i -м работником.

Коэффициент стоимости труда устанавливается один раз в год во время аттестации и утверждается советом трудового коллектива. В течение года КСТ может быть увеличен или снижен по решению трудового коллектива.

Распределение коллективного фонда оплаты труда по коэффициентам стоимости труда производится следующим образом.

Работнику определяется количество коэффициенто-дней за месяц:

$$КД_i = КСТ_i \cdot t_{\phi_i},$$

где $КД_i$ – коэффициенто-дни i -го работника;

$КСТ_i$ – расчетный коэффициент стоимости труда i -го работника;

t_{ϕ_i} – отработанные дни за месяц i -м работником.

Определяется сумма коэффициенто-дней по подразделению:

$$\Sigma КД = \Sigma КСТ_i \cdot t_{\phi_i},$$

где $\Sigma КД$ – сумма коэффициенто-дней по подразделению;

$КСТ_i$ – расчетный коэффициент стоимости труда i -го работника подразделения;

t_{ϕ_i} – отработанные дни за месяц i -м работником.

Определяется цена одного коэффициенто-дня:

$$Ц = \frac{\Phi О Т}{\Sigma К Д},$$

где $Ц$ – цена одного коэффициенто-дня;

$\Phi О Т$ – коллективный фонд оплаты труда подразделения;

$\Sigma К Д$ – сумма коэффициенто-дней по подразделению.

Рассчитывается заработная плата i -го работника:

$$ЗП_i = КСТ_i \cdot t_{\phi_i} \cdot Ц,$$

где $ЗП_i$ – заработная плата i -го работника;

$КСТ_i$ – расчетный коэффициент стоимости труда i -го работника подразделения;

t_{ϕ_i} – отработанные дни за месяц i -м работником;

$Ц$ – цена одного коэффициенто-дня.

Отсюда можно вывести общую формулу расчета заработка:

$$ЗП_i = \frac{\Phi ОТ}{\sum КСТ_i \cdot t_{\phi_i}} \cdot КСТ_i \cdot t_{\phi_i},$$

где $ЗП_i$ – заработная плата i -го работника;

$\Phi ОТ$ – коллективный фонд оплаты труда подразделения;

$КСТ_i$ – расчетный коэффициент стоимости труда i -го работника подразделения;

t_{ϕ_i} – отработанные дни за месяц i -м работником.

Недостаток данной системы оплаты труда в том, что она не учитывает трудовой вклад работника в конкретный период времени. Для устранения данного недостатка может быть введен КТУ.

Экспертная система оценки результатов труда¹¹⁴

Сущность метода заключается в следующем:

– создаются экспертные советы (на уровне предприятия и на уровне подразделений) для оценки трудового вклада подразделений и отдельных работников;

– на уровне предприятия вначале каждый эксперт выставляет каждому подразделению соответствующую оценку, а затем экспертный совет утверждает среднее значение оценок по каждому подразделению по 5-балльной шкале:

¹¹⁴ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. С. 258–260.

- 4 балла – эталон (выполнение основных заданий);
- 5 баллов – результаты, превышающие нормативный уровень;
- 3 балла – имеются некоторые нарушения в работе;
- 2 балла – значительные упущения в работе.

В табл. 43 приведена шкала итоговых оценок экспертов и соответствующих им значений КТВ, рекомендованная Институтом труда.

Таблица 43

Шкала коэффициентов трудового вклада, рекомендованная НИИ труда

Среднее расчетное значение экспертной оценки	Принятое значение экспертной оценки	Значения КТВ
4,75–5,0	5,0	1,5
4,25–4,74	4,5	1,25
3,75–4,24	4,0	1,0
3,25–3,74	3,5	0,75
2,75–3,24	3,0	0,5
Ниже 2,75	0	0

КТВ может применяться для распределения либо всего фонда оплаты труда предприятия, либо его дополнительной части (поощрительного фонда).

Экспертная оценка результатов труда применяется, как правило, на малых предприятиях. Она позволяет оперативно реагировать на изменения в показателях труда и максимально упрощает систему расчетов по оплате труда.

Паевая система оплаты труда¹¹⁵

Паевая система оплаты труда является еще одним из вариантов распределения фонда оплаты труда. Впервые она была разработана и применена в Межотраслевом научно-техническом комплексе (МНТК) «Микрохирургия глаза».

Основа паевой системы – «шкала социальной справедливости» (табл. 44). Эта шкала отражает коэффициенты увеличения заработной платы для каждой должности по отношению к минимальной ставке, принятой в МНТК. Коэффициент по ней является базовым, равным единице.

¹¹⁵ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. С. 260–263.

Шкала социальной справедливости

Должность	Коэффициент
Руководитель предприятия (генеральный директор)	4,5
Заместитель генерального директора	4,0
Руководители отделов	3,5
Врачи	3,0
Медсестры	2,0
Санитарки	1,0

Все работники МНТК распределены на бригады. Фонд оплаты труда бригады планируется в зависимости от объема выполняемых работ (исходя из утвержденного норматива оплаты труда). Норматив отражает степень участия каждой бригады в общем объеме лечебной работы и важность ее деятельности.

Внутри бригад заработная плата распределяется с учетом индивидуального вклада в общие результаты, а также с учетом выполнения объемов работ полностью, с высоким качеством, в установленные сроки, с соблюдением трудовой дисциплины и санитарно-гигиенического режима.

По решению трудового коллектива заработная плата может быть снижена.

Ежеквартально бригады могут премировать сотрудников других подразделений (за счет экономии своего фонда заработной платы), если те своим трудом содействовали их успешной работе.

Средства, снимаемые с бригад за нарушения (наличие претензий смежных бригад, замечаний лечебного контроля и другие нарушения) – в результате наказания виновных работников путем уменьшения их заработной платы, – поступают в общий фонд головной организации МНТК.

Текущего премирования за результаты основной деятельности в МНТК нет, но отдельные работники за выдающиеся достижения по решению совета трудового коллектива могут быть поощрены единовременным вознаграждением за счет средств научно-технического и социального развития головной организации.

По итогам года остаточная часть фонда материального поощрения распределяется между всеми работниками МНТК в соответствии с фактически отработанным временем.

К недостаткам паевой системы оплаты труда можно отнести то, что заработная плата некоторых членов бригады может быть выше за счет усилий других ее членов. Это демотивирует и тех, и других. Следовательно, для преодоления указанных недостатков необходимо давать более широкие полномочия совету бригады, а также использовать КТУ, либо другие методы дифференциации заработка отдельного работника.

Комиссионные, или система стимулирования продаж

Данная система является разновидностью сдельной формы заработной платы и применяется в отношении работников, занятых активными продажами.

С.В. Шекшня описал следующие методы определения комиссионных¹¹⁶:

– фиксированный процент от объема реализации. Цель – максимальное увеличение общего объема продаж;

– фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу. Цель – реализация максимального числа единиц продукции в условиях необходимости увеличения загрузки производственных мощностей;

– фиксированный процент от маржи по контракту (маржа – разница между продажной ценой и издержками). Цель – реализация продукции по максимально высокой цене за единицу, максимизация прибыли при невозможности увеличить число продаваемых единиц продукции;

– фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег по контракту на счет продающей организации. Цель – заключение выгодных для продавца контрактов с максимально благоприятными условиями платежа. Особенно эффективен для компаний, испытывающих трудности со сбором дебиторской задолженности, а также в условиях высокой инфляции;

– фиксированный процент от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации. Цель – стимулирование работников

¹¹⁶ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1996.

отдела продаж к выполнению плана, что обеспечивает стабильность в работе всей компании.

Недостатком различных видов комиссионных систем оплаты труда является то, что они не стимулируют лояльность персонала по отношению к компании. Поэтому наиболее эффективно сочетание оклада и комиссионных.

Ставка трудового вознаграждения¹¹⁷

Данная система оплаты труда во многом схожа с комиссионной оплатой труда. Применяется она на малых предприятиях, оказывающих сервисные, консалтинговые и инжиниринговые услуги.

Ставка заработной платы работникам, оказывающим услуги, устанавливается как фиксированный процент (30–45 %) от суммы платежей, поступивших предприятию от клиента в результате работы, выполненной конкретным исполнителем.

В случае наличия систематических претензий клиентов к выполняемой работе руководитель предприятия может уменьшить работнику размер ставки трудового вознаграждения или перевести его на другую систему оплаты труда.

Система «плавающих окладов»¹¹⁸

«Плавающие оклады» – это оклады, величина которых может ежемесячно меняться. Их особенностью является одновременный учет и квалификации, и результативности.

Существует множество вариантов и разновидностей системы оплаты труда, основанной на «плавающих окладах». Например:

– оклады руководителей или специалистов могут формироваться в процентах от фактической прибыли;

– оклад работника (специалиста, руководителя) изменяется каждый месяц по результатам работы по нормативам (например, за каждый процент роста (снижения) производительности труда – увеличивается или снижается оклад на определенный процент);

– оклад зависит от вклада работника в конечные результаты работы предприятия (подразделения). Вклад оценивается с помощью

¹¹⁷ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. С. 267–268.

¹¹⁸ Там же. С. 268–269.

баллов или коэффициентов. Устанавливаются вилки должностных окладов (включающие минимальный (гарантированный) и максимальный размер окладов по каждой должности), и каждый месяц оклад дифференцируется внутри вилки, установленной в коллективном договоре. Диапазон вилки представляет собой систему текущего премирования.

Смешанные формы оплаты труда

Смешанные формы оплаты труда представляют собой сочетание повременной и сдельной форм оплаты труда. Например:

– часть заработка выплачивается за отработанное время (оклад), а часть – по сдельным расценкам. Доля повременной заработной платы составляет 50–70 %. Например, оклад плюс комиссионные (таким образом обычно оплачивается труд торгового персонала);

– используются одновременно две тарифные ставки (или расценки): одна – для рабочих, выполняющих норму, другая – для не выполняющих, или одна – для работников со стажем, другая – для новичков. Повышенная ставка (сдельная) используется для рабочих с высокой производительностью труда, большим стажем; пониженная (повременная) – для рабочих, не выполняющих нормы, для новичков. За одно отработанное время рабочие могут получить разную заработную плату.

Контрольные вопросы

1. Основные признаки бестарифной системы оплаты труда (БСОТ).
2. БСОТ с расчетом индивидуальных коэффициентов ККУ и КТУ для каждого работника.
3. БСОТ с расчетом единого коэффициента оплаты труда
4. БСОТ с использованием коэффициентов квалификационного уровня (ККУ) для выделения групп должностей по оплате труда. Вилочная модель.
5. Другие разновидности бестарифной системы.
6. Система комиссионных, ее особенности и сфера применения.
7. Система плавающих окладов и другие нетрадиционные формы оплаты труда.

ТЕМА 7. КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ, ЕГО СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ

- 7.1. Понятие компенсационного пакета.
- 7.2. Структура и функции компенсационного пакета
- 7.3. Формирование компенсационного пакета

7.1. Понятие компенсационного пакета

В литературе отсутствует общепринятое понятие «компенсационный пакет». Часто определение компенсационного пакета путают с выплатами компенсационного характера, входящими в состав фонда заработной платы. Поэтому необходимо выделить понятие «компенсационный пакет» в самостоятельную категорию, дать его определение и рассмотреть его элементы.

Существуют различные определения компенсационного пакета. **Первая группа определений** представляет собой широкую трактовку данной категории, представляющей все виды выплат и льгот, получаемые работником в организации. Так, С.К. Мордовин определяет компенсационный пакет как материальное или нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья и результатов работы¹¹⁹. В данном случае синонимом понятия «компенсационный пакет» является понятие «компенсация», заимствованное из иностранных источников и появившееся в отечественной научной литературе относительно недавно. Аналогичное определение предлагается Ю.Н. Талышевой и Л.С. Бабыниной: «Компенсационный пакет – набор средств материального и нематериального вознаграждения, который работник получает в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья, знаний, усилий, результатов работы и т. д. Компенсационный пакет включает в свою структуру как денежное вознаграждение в виде постоянных и переменных выплат, так и набор дополнительных социальных льгот, предлагаемых компанией»¹²⁰. И.П. Поварич и С.А. Бабин

¹¹⁹ Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 206.

¹²⁰ Талышева Ю.Н., Бабынина Л.С. Компенсационный пакет: структура и мотивация в кризисных условиях // Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2009. № 1. С. 53–54.

под компенсационным пакетом понимают совокупность компенсаций различного характера, предоставляемых персоналу организацией, включающей выплаты в соответствии с российским законодательством, а также по инициативе самого работодателя за счет добавленной стоимости, исходя из финансовых возможностей и компенсационной политики организации¹²¹. Н.А. Горелов включает в структуру компенсационного пакета руководителей высшего звена базовые оклады, краткосрочные и долгосрочные поощрения, выплаты, связанные с владением акциями компании, компенсации при увольнении, пенсионные программы и другие привилегии¹²².

Вторая группа определений – это понимание компенсационного пакета в узком смысле слова как части системы вознаграждений, совокупности социальных льгот, благ и услуг в денежной и неденежной форме. Так, Н. Мишина отмечает, что компенсационный пакет – перечень дополнительных привилегий, получаемых сотрудником от компании¹²³. А. Меграбян полагает, что компенсационный пакет представляет собой дополнение к заработной плате, льготы, т.е. материальные блага, повышающие жизненный уровень работников¹²⁴.

Таким образом, в широком смысле под компенсационным пакетом понимается вся сумма денежных средств, полученная работником в организации, к которой добавляется сумма дополнительных льгот и выплат, неденежные доходы и нематериальное стимулирование. Компенсационный пакет в узком смысле – это набор социальных благ, получаемых работником организации помимо заработной платы. Именно последнее определение представляется более адекватным, так как позволяет рассматривать компенсационный пакет как самостоятельное понятие (а не аналог понятий «вознаграждение» или «доход работника»).

¹²¹ Бабин С.А., Поварич И.П. К вопросу о теоретико-методологических основах формирования компенсационной политики организации // Вестник Кемеровского государственного университета. 2008. № 1. С. 115.

¹²² Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент): учеб. пособие. СПб.: Лик, 2007. С. 372–374.

¹²³ Мишина Н. Пакет компенсаций становится обязательным. URL: http://www.ancor-group.com/labour_market/article/articleid/1486/ (дата обращения: 10.11.2012).

¹²⁴ Меграбян А. В погоне за мотивацией. URL: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-3/05.shtml> (дата обращения: 09.11.2012).

При этом существует мнение, что компенсационный пакет включает в себя только дополнительные (добровольно выплачиваемые работодателем) льготы и выплаты, которые не предусмотрены законодательством, и другое мнение – что в компенсационный пакет включаются как обязательные, так и дополнительные льготы и выплаты. Поэтому дальнейшее уточнение понятия «компенсационный пакет» связано с другим понятием, которое широко используется в научной литературе – «социальный пакет».

А.А. Федченко под социальным пакетом понимает систему социальных льгот и выплат, формируемую на основе социальной политики организации и рассматриваемую в качестве переменной части вознаграждения персонала¹²⁵. Авторы учебника «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» под редакцией А.Я. Кибанова рассматривают социальный пакет как материальное неденежное стимулирование персонала, форму реализации социальной политики организации¹²⁶. В определении А.А. Московской подчеркивается, что условием получения социального пакета является сам факт работы в организации, а не параметры квалификации или трудового вклада: «Под социальным пакетом понимается система социальных выплат и льгот, предназначенных для всех работников (занятых полный рабочий день на условиях постоянной занятости), независимо от трудового вклада»¹²⁷. Анализ подходов других авторов позволяет сделать вывод, что, как правило, понятия «социальный пакет» и «компенсационный пакет» (в узком смысле) слабо дифференцированы. Однако использование разных понятий оправдано лишь в случае наличия их самостоятельного содержания.

Социальный пакет – это льготы и выплаты, которые гарантированы законодательно и которые работодатель обязан предоставить своим работникам. В данном случае главная функция социального

¹²⁵ Федченко А.А. Компенсационный пакет организации: подходы к формированию // Вестник Воронежского государственного университета. 2008. № 1. С. 114.

¹²⁶ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 368.

¹²⁷ Московская А.А. Рынок как фактор возрождения советских форм предоставления социальных льгот и услуг работникам промышленных предприятий // Журнал исследований социальной политики. 2007. Т. 5, № 3. С. 299.

пакета – социальное обеспечение работников, «делегированное» работодателю государством. Трудовой кодекс РФ достаточно четко регламентирует, какие социальные блага работодатель обязан предоставлять своим сотрудникам. Например, организация должна:

- осуществлять обязательное медицинское страхование сотрудника;
- предоставлять ежегодный оплачиваемый отпуск;
- производить оплату листков временной нетрудоспособности (больничных);
- осуществлять отчисления в Пенсионный фонд и др.

Все эти социальные выплаты являются обязательными для руководителей всех организаций независимо от форм собственности, поэтому их нельзя рассматривать как особую заботу работодателя о своем персонале. Неисполнение таких обязательств – это прямое нарушение прав работников и законодательства о труде. Выделение социального пакета в качестве самостоятельного определения актуально для реалий современной России, где, к сожалению, еще распространены нарушения работодателями трудовых прав работников и «серые» схемы социально-трудовых отношений. Социальный пакет – это минимальный, обязательный для всего персонала набор социальных благ, обязанность любого работодателя.

Компенсационный пакет представляет собой совокупность социальных льгот и выплат, предоставляемых работодателем на основе *добровольно* взятых на себя обязательств по отношению к работникам сверх тех, которые установлены законодательно. Компенсационные пакеты различных организаций различаются в зависимости от кадровой и социальной политики компаний, экономических возможностей, остроты конкурентной борьбы. Сейчас компенсационный пакет – важная составляющая HR-бренда, имиджа компании как работодателя.

Необходимо отметить, что, несмотря на то что использование термина «компенсационный пакет» активно началось в условиях рыночных реформ, у отечественных предприятий есть богатый опыт предоставления социальных услуг добровольного характера еще с советских времен. На советских предприятиях сотрудники имели хорошую систему социальных льгот и выплат: работникам предоставлялись такие не предусмотренные законодательством льготы, как

бесплатные обеды, льготные путевки в пионерские лагеря, на санаторно-курортное лечение, бесплатное медицинское обслуживание. Такая система поощрялась государством и в определенной степени компенсировала относительно низкую заработную плату.

В странах с развитой рыночной экономикой система добровольно предоставляемых социальных льгот работникам развита очень широко и дополняет систему денежных вознаграждений, служит дополнительным фактором привлечения и удержания персонала.

7.2. Структура и функции компенсационного пакета

Наиболее полная классификация компенсаций (структуры компенсационного пакета в широком смысле слова, т.е. всей системы вознаграждений) предложена И.П. Поваричем, С.А. Бабиным и С.И. Бабиной¹²⁸. В данной классификации виды выплат и льгот дифференцированы по таким признакам, как функциональная роль в компенсационной политике, форма выплат, отношение к трудовому законодательству, степень охвата персонала, регулярность, время и период выплат, источник финансирования и доступность информации о компенсациях. Особый интерес представляет структура компенсационного пакета по его содержанию. Набор социальных льгот, выплат и услуг, которые предоставляются организациями своим сотрудникам, исключительно широк и трудно поддается систематизации. Компенсационный пакет, по мнению Л.В. Бабыниной, включает три основных блока: забота о здоровье сотрудников, развитие корпоративной культуры, отдых и развлечения¹²⁹. С.А. Бабин и И.П. Поварич к выплатам социального характера относят льготы и компенсации, связанные с затратами по восстановлению здоровья, с выполнением трудовых функций (оплата телефонных переговоров, оплата проезда к месту работы и обратно, оплата аренды жилья в случае миграции работника и др.), а также выплаты, компенсирующие затраты на развитие чело-

¹²⁸ Поварич И.П., Бабин С.А., Бабина С.И. Разработка и реализация компенсационной политики организации. URL: <http://www.monographies.ru/111-3738> (дата обращения: 15.05.2015).

¹²⁹ Бабынина Л.В. Компенсационная политика: от неопределенности к системе // Кадры. Кадровый менеджмент. 2008. № 6. С. 7–12.

вещеского капитала (оплата обучения работника и его детей, оплата стажировок и курсов повышения квалификации и т.п.)¹³⁰.

Можно выделить следующие укрупненные элементы структуры выплат в соответствии с их целевым назначением¹³¹:

- выплаты, направленные на заботу о здоровье сотрудников;
- выплаты, направленные на заботу о социальном благополучии работников;
- выплаты, направленные на заботу о материальном благополучии работников;
- выплаты, направленные на развитие и обучение персонала;
- «возвратные выплаты»;
- выплаты, направленные на предоставление льгот, ссуд, кредитов;
- выплаты, направленные на развитие корпоративной культуры, отдых и развлечения;
- выплаты, направленные на социальную поддержку семей работников;
- выплаты, направленные на социальную поддержку работников, пострадавших при несчастных случаях на производстве;
- выплаты, направленные на социальную поддержку пенсионеров.

В табл. 45 приведены укрупненные элементы структуры социального пакета и компенсационного пакета в соответствии с описанной структурой¹³².

Таблица 45

Структура социального и компенсационного пакетов

Укрупненные элементы структуры	Составляющие социального пакета	Составляющие компенсационного пакета
Забота о здоровье	<ul style="list-style-type: none"> – осуществление страховых взносов в Фонд социального страхования РФ, в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования (ст. 264 НК РФ); – выплата работникам пособия по 	<ul style="list-style-type: none"> – добровольное медицинское страхование (ДМС); – дополнительные медицинские услуги; – предоставление льготных путевок на санаторно-курортное лечение

¹³⁰ Бабин С.А., Поварич И.П. К вопросу о теоретико-методологических основах формирования компенсационной политики организации. С. 116–117, 120.

¹³¹ Киселёва Е.А. Сравнительный анализ структуры компенсационного и социального пакетов // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 2 (58). С. 127–135.

¹³² Там же.

Укрупненные элементы структуры	Составляющие социального пакета	Составляющие компенсационного пакета
	временной нетрудоспособности (ст. 183 ТК РФ)	
Забота о социальном благополучии работников	<ul style="list-style-type: none"> – осуществление взносов по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (ст. 264 НК РФ); – выплата выходного пособия работникам (ст. 178 ТК РФ); – гарантии и компенсации работникам при ликвидации организации, сокращении численности или штата работников организации (ст. 180 ТК РФ) 	<ul style="list-style-type: none"> – страхование жизни сотрудников (в том числе добровольное страхование от несчастных случаев); – страхование автотранспорта, имущества работников; – содействие в трудоустройстве при увольнении (аутплейсмент)
Забота о материальном благополучии работников	<ul style="list-style-type: none"> – государственные пособия беременным женщинам и женщинам, имеющим детей, за счет средств Фонда социального страхования РФ: пособие по беременности и родам, единовременное пособие при рождении ребенка, ежемесячное пособие на период отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет; – ежемесячные компенсационные выплаты на период отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет (за счет средств работодателя) 	<ul style="list-style-type: none"> – материальная помощь работникам при рождении ребенка, свадьбе, болезни или смерти родственников; – оплата расходов, связанных с детскими садами; – выплаты пособий работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком сверх лимита и др.
Развитие и обучение	– сохранение места работы (должности) и средней заработной платы при направлении работника для повышения квалификации	– полная или частичная оплата обучения, повышения квалификации, профессиональной переподготовки работников
«Возвратные выплаты»	<ul style="list-style-type: none"> – возмещение расходов по переезду работника и членов его семьи и провозу имущества, расходов (ст. 169 ТК РФ); – выплата компенсации за использование, износ (амортизацию) инструмента, личного транспорта, оборудования и других технических средств и материалов, принадлежащих работнику, возмещение расходов, связанных с их использованием (ст. 188 ТК РФ); – возмещение работникам, направляемым в служебную командировку расходов по проезду, по найму жилого помещения, суточных (ст. 168 ТК РФ) 	<ul style="list-style-type: none"> – полная или частичная оплата аренды жилья при работе в другом населенном пункте; – полная или частичная оплата мобильной связи, предоставление корпоративной мобильной связи; – компенсация транспортных расходов (оплата проезда в общественном транспорте, предоставление проездных билетов, оплата услуг такси); – оплата командировочных расходов сверх лимита

Укрупненные элементы структуры	Составляющие социального пакета	Составляющие компенсационного пакета
Предоставление льгот, ссуд, кредитов	– выдача молока или других равноценных пищевых продуктов для работников, занятых на работах с вредными условиями труда работникам или предоставление компенсационных выплат в размере, эквивалентном стоимости молока или других равноценных пищевых продуктов (ст. 222 ТК РФ)	– скидки на выпускаемую компанией продукцию; – организация бесплатного питания или оплата бизнес-ланчей, дотации на питание; – предоставление беспроцентных кредитов для сотрудников, целевых беспроцентных ссуд; – льготное ипотечное кредитование, программы по обеспечению жильем; – предоставление скидок на различные виды страхования
Развитие корпоративной культуры, отдых и развлечения	– предоставление ежегодного основного оплачиваемого отпуска (ст. 115 ТК РФ); – предоставление ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска (ст. 116 ТК РФ)	– программа поддержки личных интересов работников, предоставление абонемента на посещение спортивных клубов; – полная или частичная оплата проезда к месту отдыха для сотрудников, предоставление льготных путевок; – предоставление дополнительных оплачиваемых дней отдыха
Социальная поддержка семей работников	не предусмотрено законодательством	– полная или частичная компенсация страхования членов семей сотрудников; – полная или частичная оплата проезда к месту отдыха членов семей сотрудников; – предоставление льготных путевок для отдыха и санаторно-курортного лечения членам семей работников, путевок в детские оздоровительные лагеря; – предоставление мест в детских дошкольных учреждениях для детей работников; – полная или частичная оплата обучения детей сотрудников

Укрупненные элементы структуры	Составляющие социального пакета	Составляющие компенсационного пакета
Социальная поддержка работников, пострадавших при несчастных случаях на производстве, а также семей работников при их гибели	– возмещение утраченного заработка (дохода) работника, а также связанных с повреждением здоровья дополнительных расходов на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию, либо соответствующих расходов в связи со смертью работника (ст. 184 ТК РФ)	– обеспечение единовременных выплат работникам, пострадавшим в результате несчастных случаев на производстве, либо вследствие профессиональных заболеваний; – возмещение расходов, связанных с погребением работника, погибшего в результате несчастного случая на производстве, трудового увечья или профзаболевания
Социальная поддержка пенсионеров	– страховые взносы в Пенсионный фонд РФ на обязательное пенсионное страхование (ст. 264 НК РФ)	– корпоративные пенсионные программы (дополнительное пенсионное обеспечение); – выплаты пенсионерам к праздникам; – единовременная материальная помощь работникам при увольнении в связи с выходом на пенсию

Рассмотренные элементы структуры компенсационного пакета могут содержать самые различные виды выплат, льгот и компенсаций. Среди этих выплат могут встречаться постоянные (предоставляемые на регулярной основе) и эпизодические выплаты; выплаты, носящие массовый характер (для всего персонала) и выплаты, направленные на отдельные категории работников. Важно отметить, что ряд выплат являются широко распространенными («возвратные выплаты», компенсирующие работнику его расходы, понесенные в связи с выполнением функциональных обязанностей, выплаты, связанные с компенсацией питания, недорогого обучения, развития корпоративной культуры и пр.). Что касается выплат, связанных со значительными расходами работодателя (жилищные программы, пенсионное обеспечение, оплата дорогого обучения, предоставления льготных ссуд и кредитов и пр.), то они являются достаточно редкими и чаще применяются в отношении узкого круга работников, представляющих для организации особую ценность.

Компенсационный пакет – инструмент социальной политики организации и важная составляющая HR-бренда компании. Затраты на компенсационный пакет должны окупаться, приносить работодателю дополнительную прибыль или снижать излишние издержки (например, связанные с повышенной текучестью кадров). Значимость компенсационного пакета для организации проявляется через реализуемые им функции.

Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система компенсаций должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые необходимы компании. Предоставление компенсационного пакета способствует повышению привлекательности компании как работодателя на рынке труда, формированию благоприятного имиджа компании как работодателя.

Сохранение (удержание) сотрудников организации. Когда уровень и структура вознаграждений в организации не соответствуют рыночным реалиям, возможен отток кадров, усиление текучести. Чтобы избежать потери сотрудников, необходимо обеспечить конкурентоспособность системы компенсаций. На подбор, адаптацию и обучение персонала, а также на разработку стратегии мотивации затрачиваются время, деньги и другие ресурсы. Для выполнения этой функции также необходим мониторинг рыночного уровня заработной платы и системы социальных выплат.

Стимулирование производственного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работника на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии компании должны поощряться через систему компенсаций. Компенсационный пакет позволяет решить задачи формирования лояльности (через систему выплат, предоставляемых всем сотрудникам) и оказывать влияние на производительность и качество работы (в том случае, если используется гибкая система формирования компенсационного пакета с учетом показателей результативности). Соответственно, вносится вклад в решение задачи приведения

текущей деятельности сотрудников в соответствие с целями развития компании.

Развитие корпоративной культуры. Качественно разработанный компенсационный пакет помогает в развитии корпоративной культуры компании, единой системы ценностей и норм, содействует гуманизации трудовых отношений. Использование компенсационного пакета дает возможность формирования атмосферы заботы о каждом работнике, причем особой атмосферы, присущей именно данной организации.

Оптимизация расходов на персонал компании. Соответствующий потребностям и ожиданиям сотрудников компенсационный пакет помогает оптимизировать расходы на персонал, гибко варьировать виды и формы вознаграждений, дает возможность каждому работнику выбрать набор таких льгот и выплат, которые представляют ценность именно для него. Издержки на рабочую силу являются значимой статьей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации. Как низкий, так и необоснованно высокий уровень оплаты труда и социальных выплат работникам могут подорвать конкурентоспособность компании. Продуманная система компенсации дополняет систему оплаты труда и позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, избегая постоянного увеличения расходов на оплату труда.

7.3. Формирование компенсационного пакета

При разработке компенсационного пакета необходимо учитывать следующие требования¹³³:

– правильное определение размера дополнительного вознаграждения. Стимулирующая функция компенсационного пакета может быть реализована при его размере, равном не менее 25 % основного заработка;

– учет потребностей различных групп персонала, а по возможности – и отдельных работников. При этом сложность социально-

¹³³ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. С. 369–370.

демографической структуры персонала повышает затраты на разработку и администрирование компенсационного пакета.

При формировании компенсационного пакета следует учитывать факторы внешней и внутренней среды организации. К внешним факторам можно отнести:

– общеэкономическую ситуацию в мире и стране. В кризисных условиях потребности работников в социальных услугах растут, а возможности организаций – снижаются;

– политику государства, законодательное регулирование социального обеспечения налогообложения;

– жесткость конкуренции на рынке труда и целевом рынке. В условиях ограниченного предложения на рынке труда значение всех форм вознаграждений, в том числе социальных льгот и выплат, повышается.

Внутренние факторы, характеризующие ситуацию в организации, также имеют значение при выборе способов формирования компенсационного пакета. К внутренним факторам следует отнести: экономическое положение организации, ее размер, стадию жизненного цикла, кадровую политику. Особое место в числе внутренних факторов занимают структура персонала и его потребности. В табл. 46 приведены особенности потребностей различных социальных и демографических групп персонала, которые следует учитывать при разработке компенсационного пакета.

Таблица 46

Особенности потребностей социальных и демографических групп персонала¹³⁴

Характеристика (фактор)	Влияние на потребности персонала
<i>Возраст</i>	
18–30 лет	Потребность в льготах и пособиях, связанных с получением образования, профессиональным развитием и карьерой, обеспечением жильем, активным отдыхом
30–55 лет	Высокая дифференциация потребностей. Значимая потребность в профессиональном развитии и карьере, сохранением и поддержанием здоровья. Включение семей в число факторов, определяющих потребность в льготах
55–65 лет	Рост значимости льгот, связанных с пенсионным обеспечением и медицинским обслуживанием

¹³⁴ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. С. 370–373.

Характеристика (фактор)	Влияние на потребности персонала
<i>Пол</i>	
Женский	Высокая значимость льгот (по сравнению с мужчинами), особенно связанных с экономией времени по выполнению домашней работы
<i>Уровень денежных доходов</i>	
Высокий	Значимость льгот ниже, чем у других категорий работников. Ориентация на дорогие социальные услуги высокого качества
Средний	Потребность в развитии, рационализации быта, здоровом образе жизни

Учитывая сложившуюся в отечественных компаниях практику, следует выделить следующие способы формирования компенсационного пакета:

1. *Фиксированный состав компенсационного пакета для всего персонала.* Данный способ целесообразно использовать в небольших компаниях при ограниченных финансовых возможностях организации.

2. *Фиксированный состав компенсационного пакета для отдельных категорий персонала:*

– по группам должностных позиций (грейдам). В данном случае набор льгот тем шире, чем больше значимость должности для организации;

– по социально-демографическим группам персонала. В данном случае делается попытка учета специфических потребностей каждой группы работников.

3. *Гибкие программы дополнительных льгот.* Главная особенность – это предоставление работникам права выбора набора социальных выплат и льгот в соответствии со своими потребностями.

Этапы разработки компенсационного пакета:

1. *Определение целей разработки компенсационного пакета* в соответствии с анализом факторов внешней и внутренней среды, а также стратегии организации.

2. *Анализ компенсационных пакетов компаний-конкурентов.*

3. *Выбор способа формирования компенсационного пакета* (фиксированный набор льгот или вариант системы гибких льгот).

4. *Разработка предварительной структуры компенсационного пакета.*

5. *Изучение потребности* в компенсациях и актуальности предлагаемого пакета для всего персонала.

6. *Утверждение состава* компенсационного пакета и разработка внутреннего нормативного документа (Положения).

7. *Внедрение и администрирование* положения о компенсационном пакете.

8. *Предоставление информации* о компенсационном пакете персоналу и соискателям работы.

Наиболее сложным, но эффективным способом формирования компенсационного пакета является его максимальная индивидуализация через гибкие программы дополнительных льгот. Существует несколько вариантов гибких программ дополнительных льгот: программа «кафетерий», программа «буфет» и программа «комплексный обед».

Программа «кафетерий»

Программа «кафетерий» предлагает работникам организации некоторый обязательный минимальный набор выплат и услуг и возможность выбора дополнительных услуг или их денежного эквивалента в рамках установленного лимита. Главное достоинство такой программы для работника состоит в предоставлении работнику свободы выбора. Ценность этого метода для работодателя заключается в том, что удастся избежать расходов на социальные услуги, которые работникам не нужны. Например, если в «меню» предлагается оплата детских путевок, но у сотрудника нет детей, он может выбрать другой вид социальных льгот.

В рамках данной программы общая стоимость получаемых работником льгот может быть поставлена в зависимость от оценки его работы в компании. В данном случае компенсационный пакет будет выполнять не только функции привлечения и удержания сотрудников, но и функцию стимулирования производственного поведения и результативности.

Программа «буфет»

Программа «буфет» представляет собой набор значимых для работника социальных услуг, структура которого может быть скорректирована в соответствии с потребностями работника (в пределах об-

щей стоимости пакета услуг). Соответственно, работник имеет право пересмотреть получаемый им на данный момент пакет в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг (например, стоматологических) за счет сокращения объема других (например, страхования жизни).

Программа «комплексный обед»

В рамках программы «комплексный обед» сотрудникам предоставляется на выбор несколько пакетов выплат и услуг, примерно одинаковых по стоимости, но различных по составу. Это могут быть, например, пакеты, рассчитанные на молодого работника, еще не имеющего семьи, на сотрудника, имеющего детей или других иждивенцев, на сотрудника предпенсионного возраста и т.д.

Преимущества гибких программ льгот для работодателя заключаются в снижении текучести персонала, повышении трудовой мотивации и лояльности работников к организации, возможности более эффективно контролировать расходы на социальные выплаты и льготы.

При разработке компенсационного пакета следует придерживаться следующих правил¹³⁵:

- социальные услуги, предлагаемые организацией, должны восприниматься как значимые и актуальные большинством сотрудников;
- предлагаемые социальные услуги должны способствовать решению тех проблем работников, которые оказывают негативное влияние на результативность и качество их труда;
- организация должна быть способна предоставить эти услуги сотрудникам с лучшим соотношением цены и качества, чем предлагает рынок;
- система предоставления социальных услуг должна восприниматься работниками как понятная и справедливая.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятий «социальный пакет» и «компенсационный пакет».
2. Какова структура социального пакета?

¹³⁵ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. С. 374.

3. В чем отличия структуры компенсационного пакета от структуры социального пакета?
4. Функции компенсационного пакета.
5. Этапы разработки компенсационного пакета.
6. Виды систем гибких льгот и их особенности.

ТЕМА 8. ФОРМИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 8.1. Ретроспективный анализ формирования фонда оплаты труда (ФЗП).
- 8.2. Состав фонда оплаты труда (ФЗП).
- 8.3. Методы планирования фонда заработной платы (ФЗП).
- 8.4. Механизм распределения фонда заработной платы между подразделениями предприятия.

8.1. Ретроспективный анализ формирования фонда оплаты труда

В отечественной экономической литературе нет единого подхода к определению понятия «фонд оплаты труда» и его взаимосвязи с понятием «фонд заработной платы».

Рассмотрим, какие подходы в формировании средств на оплату труда использовались в нашей стране в различные периоды.

В первые годы советской власти в России на формирование политики заработной платы оказали влияние тяжелые экономические условия, в которых оказалась страна после революции: разруха, необходимость восстановления экономики, период «военного коммунизма». В то же время потребности людей требовали реального заработка, получения реальных доходов. Предполагалось, что новый строй должен положительно решить стоящие перед обществом проблемы, в том числе и в сфере оплаты труда. В этот период развитием теоретических проблем заработной платы занимались такие ученые, как А.А. Богданов, Н.И. Бухарин, Г.М. Кржижановский, Е.А. Преображенский, С.Г. Струмилин и т.д. В 1927 г. вместо ранее применяемой единой тарифной сетки были введены тарифные сетки по отраслям. Квалификация работника, количество и качество его труда стали

учитываться внутри отрасли, безотносительно к другим отраслям и результатам труда вообще.

К 1930-м гг. было сформировано и понимание того, какие выплаты необходимо относить к заработной плате.

В соответствии с постановлениями ЦИК и СНК СССР от 16.02.1930 г. и Секретариата ВЦСПС от 02.02.1936 г. под всеми видами заработной платы понимались следующие выплаты¹³⁶:

- вознаграждение за нормальную работу независимо от способа оплаты (помесячного, поденного, сдельного и т.д.);
- вознаграждение за переработку сверх нормы;
- стоимость предоставляемого нанимателями бесплатно натурального довольствия всех видов, согласно расценкам, установленным коллективными или трудовыми договорами, за исключением бесплатно предоставляемых государственными органами квартир, коммунальных услуг и топлива;
- производственные премии;
- премии за составление годового отчета и за выполнение годового плана;
- специальные виды периодически выдаваемого вознаграждения;
- доплаты (вознаграждения) за сверхурочные работы и за работу в ночное время;
- надбавки за выслугу лет;
- зарплата за время использованного отпуска;
- оплата за время вынужденного простоя;
- оплата за время выполнения государственных и общественных обязанностей, за время прохождения военных сборов;
- литературный гонорар штатных литературных сотрудников редакций газет и журналов, выплачиваемый как вид заработной платы, а не как вознаграждение по авторскому договору;
- надбавки, выплачиваемые поездным агентам взамен суточных при служебных разъездах и др.

¹³⁶ Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент): учеб. пособие. СПб.: Лик, 2007. С. 60–61.

Сложившиеся в 30-е гг. XX в. тарифная политика и централизованное регулирование заработной платы просуществовали в нашей стране практически до 1990-х гг.

После 1930-х гг. в экономической науке не угасал интерес к проблемам заработной платы.

В ходе «косыгинской» реформы 60-х гг. XX в. повышенное внимание в сфере оплаты труда уделялось увеличению премиального фонда для поощрения лиц, добившихся наивысших результатов труда. Были разработаны и внедрены в практику «прогрессивные системы оплаты труда», бригадные формы оплаты труда, методы хозяйственного расчета и т.д. В 1965 г. был увеличен премиальный фонд с 2–3 % по отношению к фонду оплаты труда до 13–15 %¹³⁷. Кроме того, появился и новый вид поощрения по итогам работы за год – «тринадцатая зарплата» и др.

Вместе с тем социально-экономическая политика в области заработной платы в советский период была достаточно противоречивой и непоследовательной. Одним из таких противоречий был призыв к дифференциации оплаты труда в зависимости от личного вклада и конечных результатов в сочетании с довлеющей концепцией выравнивания заработной платы и устранения различий в оплате труда всех категорий работников.

Сравним действующие положения по формированию стимулирующих фондов предприятия за десятилетний период экономических преобразований (табл. 47).

До начала рыночных реформ в России в нормативных документах и экономической литературе под фондом оплаты труда понималась сумма двух фондов – фонда заработной платы (ФЗП), включаемого в себестоимость продукции, и фонда материального поощрения (ФМП), формируемого из остаточной прибыли предприятия. При таком подходе часть прибыли стала выполнять роль источника для регулярных выплат различных премий и вознаграждений. Как видно из табл. 47, фонд заработной платы рабочих включал прямую (основную) заработную плату: оплату повременщикам по тарифным ставкам и сдельщикам по сдельным расценкам; доплаты и текущие пре-

¹³⁷ Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент). С. 61.

мии. Фонд заработной платы руководителей, специалистов и служащих включал оплату по должностным окладам. Фонд материального поощрения рабочих включал специальные премиальные системы и текущее премирование, а фонд материального поощрения руководителей, специалистов и служащих включал все виды премирования: текущее, специальные премиальные системы и единовременное премирование.

После начала рыночных преобразований такой подход стал пересматриваться, и основным источником выплат премий за производственные результаты постепенно становилась себестоимость.

В табл. 47 показано, что с 1990 до 1995 г. на предприятиях стал формироваться фонд потребления, включающий фонд оплаты труда (ФОТ), материальные выплаты и поощрения, социальные выплаты, ФОТ непромышленной группы и дивиденды. Фонд оплаты труда рабочих стал, как и ранее, включать прямую (основную) заработную плату: оплату повременщикам по тарифным ставкам и сдельщикам по сдельным расценкам; доплаты и текущие премии, а кроме того, еще и частично – специальные премиальные системы. Фонд оплаты труда руководителей, специалистов и служащих стал включать не только оплату по должностным окладам, но и текущее премирование и частично специальные премиальные системы. Материальные выплаты и поощрения как рабочих, так и специалистов и служащих включали частично специальные премиальные системы и единовременное премирование. Следовательно, с переходом к рыночной экономике возникла необходимость пересмотра понятий «фонд оплаты труда» и «фонд заработной платы».

С 1993 по 1995 г. действовала инструкция Госкомстата № 6-3/124 «О составе средств, направляемых на потребление» (утверждена Госкомстатом России 13.10.1992 г. и действовала с 1 января 1993 г. до 31 декабря 1995 г.). В соответствии с данной инструкцией фонд оплаты труда определялся как все начисленные суммы оплаты труда, независимо от источника их финансирования, стимулирующие и компенсирующие выплаты, в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов, а также выплаты работникам за непроработанное время. Данная инструкция являлась переходной и не могла отразить все изменения в экономике переходного периода.

С 1 января 1996 г. вступила в силу Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера от 10.07.1995 г. № 89, которая применялась до конца 2000 г. В инструкции вместо понятия «фонд оплаты труда» в качестве основного понятия, характеризующего заработную плату на предприятии, стало использоваться понятие «фонд заработной платы». Согласно указанной инструкции, в фонд заработной платы включаются выплаты из любых источников, т.е. как за счет себестоимости, так и за счет прибыли.

Итак, начиная с 1995 г., как видно из табл. 47, на предприятиях формировался фонд заработной платы и выплат социального характера, который включал все перечисленные составляющие.

Можно сделать вывод о том, что в 1995 г. произошел переход к новой терминологии, которая в основном сохранилась и в более поздней Инструкции о составе фонда заработной платы и выплат социального характера при заполнении организациями форм федерального государственного статистического наблюдения, утвержденной постановлением Госкомстата России от 24.11.2000 г. № 116¹³⁸. В дальнейшем инструкции о составе фонда заработной платы и выплат социального характера неоднократно пересматривались Федеральной службой государственной статистики.

¹³⁸ Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера при заполнении организациями форм федерального государственного статистического наблюдения: утв. постановлением Госкомстата России от 24.11.2000 г. № 116 // Информационный выпуск № 35. М., 2001. С. 31–39.

В настоящее время действующим нормативным документом в этом отношении являются Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг», № П-2 «Сведения об инвестициях в нефинансовые активы», № П-3 «Сведения о финансовом состоянии организации», № П-4 «Сведения о численности и заработной плате работников», № П-5(М) «Основные сведения о деятельности организации»¹³⁹, утвержденные приказом Росстата от 28.10.2013 г. № 428 (с изменениями, утвержденными приказом Росстата от 23.10.2014 г. № 625, вступившими в силу с 1 января 2015 г.).

В данном документе говорится, что «в целях обеспечения сопоставимости данных о заработной плате по видам экономической деятельности, а также международных сопоставлений при заполнении статистической отчетности по труду в фонд заработной платы включаются начисленные организациями суммы оплаты труда в денежной и неденежной формах за отработанное и неотработанное время, компенсационные выплаты, связанные с условиями труда и режимом работы, доплаты и надбавки, премии, единовременные поощрительные выплаты, а также оплата питания и проживания, имеющая систематический характер»¹⁴⁰. Следовательно, принятая в 1995 г. терминология в целом сохраняется.

8.2. Состав фонда оплаты труда (ФЗП)

В соответствии с Инструкцией о составе фонда заработной платы и выплат социального характера от 10.07.1995 г. № 89, утвержденной Госкомстатом России, структура фонда заработной платы и выплат социального характера включала (табл. 48):

– *оплату за отработанное время* (в том числе заработную плату в денежной и натуральной форме за отработанное время; премии и вознаграждения; стимулирующие доплаты и надбавки; компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, например, выплаты по районным коэффициентам, доплаты за работу во вредных или опасных условиях, за работу в ноч-

¹³⁹ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_170349.

¹⁴⁰ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_170349/?frame=6.

ное время, оплату сверхурочной работы; оплату труда лиц, принятых на работу по совместительству и т.д.);

– *оплату за неотработанное время* (в том числе оплату ежегодных и дополнительных отпусков; оплату льготных часов подросткам; оплату учебных отпусков; оплату работникам – донорам; оплату простоев не по вине работника; оплату за время вынужденного прогула);

– *единовременные поощрительные выплаты* (в том числе единовременные (разовые) премии; вознаграждение по итогам работы за год; материальную помощь; денежную компенсацию за неиспользованный отпуск; стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций; другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков);

– *выплаты на питание, жилье, топливо* (в том числе стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики питания и продуктов (в соответствии с законодательством); оплату (полную или частичную) стоимости питания; стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики (в соответствии с законодательством) жилья и коммунальных услуг или суммы денежной компенсации за непредоставление их бесплатно; средства на возмещение расходов работников по оплате жилья (сверх предусмотренных законодательством); стоимость бесплатно предоставленного работникам топлива).

Изменение структуры ФЗП

Элементы ФЗП	Инструкция о составе ФЗП и выплат социального характера, утв. Госкомстатом РФ		Порядок заполнения формы № 1-Т, утв. Госкомстатом РФ № 49 от 18.10.2004 г.	Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-4, утв. Приказом Росстата № 428 от 28.10.2013 г.
	№ 89 от 10.07.1995 г.	№ 116 от 24.11.2000 г.		
1	2	3	4	5
Оплата за отработанное время:				
ЗП, начисленная по тарифным ставкам и должностным окладам за отработанное время	+	+	+	+
ЗП, начисленная за выполненную работу по сдельным расценкам	+	+	+	+
ЗП, начисленная за выполненную работу в % от реализации (продажи) продукции	+	+	+	-
ЗП, начисленная за выполненную работу в долях от прибыли	-	+	+	-
Денежное вознаграждение лиц, замещающих государственные и муниципальные должности РФ	-	+	-	-
Стоимость товаров или продуктов, выданных в форме натуральной оплаты (в неденежной форме)	+	+	+	+
Гонорар работникам, состоящим в списочном составе работников редакций газет, журналов, других СМИ (и организаций искусства)	+	+	+	+
Заработная плата, начисленная медицинским и другим работникам за счет средств государственных внебюджетных фондов	-	-	-	+
Оплата специальных перерывов в работе в соответствии с законодательством	+	+	+	+

Элементы ФЗП	Инструкция о составе ФЗП и выплат социального характера, утв. Госкомстатом РФ		Порядок заполнения формы № 1-Т, утв. Госкомстатом РФ № 49 от 18.10.2004 г.	Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-4, утв. Приказом Росстата № 428 от 28.10.2013 г.
	№ 89 от 10.07.1995 г.	№ 116 от 24.11.2000 г.		
1	2	3	4	5
Разница в окладах работникам, трудоустроенным из других организаций, с сохранением определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы	+	+	+	+
Разница в окладах при временном замещении	+	+	+	+
Суммы индексации (компенсации, пени) за несвоевременную выплату ЗП и в связи с повышением стоимости жизни (в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги)	-	+	+	+
Денежное довольствие сотрудников, имеющих специальные звания	-	-	+	+
<i>Компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда:</i>				
- Выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда	+	+	+	+
- Доплаты за работу во вредных или опасных условиях труда и на тяжелых работах	+	+	+	+
- Доплаты за работу в ночное время	+	+	+	+
- Оплата работы в выходные и нерабочие праздничные дни	+	+	+	+
- Оплата сверхурочной работы	+	+	+	+
- Доплаты за многосменный режим работы	-	+	-	+
- Оплата за дни отдыха (отгулы), предоставленные в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени	+	+	+	+

Элементы ФЗП	Инструкция о составе ФЗП и выплат социального характера, утв. Госкомстатом РФ		Порядок заполнения формы № 1-Т, утв. Госкомстатом РФ № 49 от 18.10.2004 г.	Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-4, утв. Приказом Росстата № 428 от 28.10.2013 г.
	№ 89 от 10.07.1995 г.	№ 116 от 24.11.2000 г.		
1	2	3	4	5
– Доплаты работникам, постоянно занятым на подземных работах	+	+	+	+
– Надбавки за вахтовый метод работы	–	+	+	+
– Надбавки в связи с подвижным (разъездным) характером работы	–	+	+	+
– Надбавки работникам, направленным для выполнения монтажных, наладочных и строительных работ	–	+	+	+
– Полевое довольствие	–	+	–	–
<i>Стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам (за профессиональное мастерство, классный чин, особые условия государственной службы, совмещение профессий и должностей, допуск к государственной тайне и т.п.)</i>	+	+	+	+
Ежемесячные и ежеквартальные вознаграждения за выслугу лет, стаж работы	+	+	–	_141
<i>Премии</i> и вознаграждения (включая стоимость натуральных премий, премии в неденежной форме), носящие систематический характер, независимо от источника их выплаты	+	+	+	+
Оплата труда квалифицированных рабочих, руководителей, специалистов организаций, привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников	+	+	+	+

¹⁴¹ В последней редакции они входят в предыдущую строку: доплаты и надбавки к тарифным ставкам (должностным окладам) за выслугу лет (стаж работы).

Элементы ФЗП	Инструкция о составе ФЗП и выплат социального характера, утв. Госкомстатом РФ		Порядок заполнения формы № 1-Т, утв. Госкомстатом РФ № 49 от 18.10.2004 г.	Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-4, утв. Приказом Росстата № 428 от 28.10.2013 г.
	№ 89 от 10.07.1995 г.	№ 116 от 24.11.2000 г.		
1	2	3	4	5
Суммы, начисленные за выполненную работу лицам, привлеченным для работы в данную организацию, согласно специальным договорам с государственными организациями на предоставление рабочей силы (военнослужащих, лиц, отбывающих уголовное наказание) как выданные непосредственно этим лицам, так и перечисленные государственным организациям	+	+	+	+
Оплата труда лиц, принятых на работу по совместительству	+	+	+ ¹⁴²	+
Комиссионное вознаграждение (штатным страховым агентам, брокерам)	+	–	+	+
Оплата услуг работников бухгалтерий за выполнение ими письменных поручений работников по перечислению страховых взносов из ЗП	+	–	–	–
Оплата труда работников <i>несписочного состава</i> :				
– Вознаграждение лиц, не состоящих в списочном составе работников организации за выполнение работ по договорам гражданско-правового характера (если расчеты ведутся с физическими лицами)	+	+	+	+

¹⁴² Отдельно выделены работающие в порядке внутреннего совместительства и на условиях внешнего совместительства.

Элементы ФЗП	Инструкция о составе ФЗП и выплат социального характера, утв. Госкомстатом РФ		Порядок заполнения формы № 1-Т, утв. Госкомстатом РФ № 49 от 18.10.2004 г.	Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-4, утв. Приказом Росстата № 428 от 28.10.2013 г.
	№ 89 от 10.07.1995 г.	№ 116 от 24.11.2000 г.		
1	2	3	4	5
Оплата труда (вознаграждение, гонорар) лиц неписочного состава за переводы, консультации, чтение лекций, освобожденным профсоюзным работникам и т.д.)	+	+	+	+
Оплата за неотработанное время:				
Оплата ежегодных и дополнительных отпусков	+	+	+	+
Оплата дополнительных, сверх предусмотренных законодательством, отпусков, предоставленных работникам в соответствии с коллективным договором	+	+	+	+
Оплата льготных часов подростков	+	+	+	+
Оплата льготных часов инвалидов 1-й и 2-й групп, женщин, работающих в сельской местности, женщин, работающих в районах Крайнего Севера	-	+	+	+
Оплата учебных отпусков	+	+	+	+
Оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям с отрывом от работы	+	+	+	+
Оплата, сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлеченными к выполнению государственных или общественных обязанностей	+	+	-	+

Элементы ФЗП	Инструкция о составе ФЗП и выплат социального характера, утв. Госкомстатом РФ		Порядок заполнения формы № 1-Т, утв. Госкомстатом РФ № 49 от 18.10.2004 г.	Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-4, утв. Приказом Росстата № 428 от 28.10.2013 г.
	№ 89 от 10.07.1995 г.	№ 116 от 24.11.2000 г.		
1	2	3	4	5
Оплата, сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на уборку сельскохозяйственных культур и заготовку кормов	+	+	+	+
Оплата работникам за дни медицинского осмотра (обследования), сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови	+	+	+	+
Оплата простоев не по вине работника	+	+	+	+
Оплата за время приостановки работы из-за нарушения норм охраны труда не по вине работника	-	-	+	+
Оплата за время вынужденного прогула	+	+	+	+
Суммы, выплаченные за счет средств организации, за неотработанное время работниками, вынужденно работавшими неполное рабочее время по инициативе администрации	+	+	-	-
Оплата дней невыхода по болезни за счет средств организации (кроме пособий по временной нетрудоспособности)	-	+	+	+
Доплаты до среднего заработка, начисленные сверх сумм пособий по временной нетрудоспособности	-	-	+	+
Единовременные поощрительные и другие выплаты				
Единовременные премии и вознаграждения независимо от источников их выплаты	+	+	+	+

Элементы ФЗП	Инструкция о составе ФЗП и выплат социального характера, утв. Госкомстатом РФ		Порядок заполнения формы № 1-Т, утв. Госкомстатом РФ № 49 от 18.10.2004 г.	Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-4, утв. Приказом Росстата № 428 от 28.10.2013 г.
	№ 89 от 10.07.1995 г.	№ 116 от 24.11.2000 г.		
1	2	3	4	5
Вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы)	+	+	+	+
Денежная компенсация за неиспользованный отпуск	+	+	+	+
Материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников	+	+	+	+
Дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска (сверх отпускных сумм в соответствии с законодательством)	+	+	+	+
Стоимость бесплатно выдаваемых работникам акций	+	+	-	-
Единовременные поощрения (гранты) работникам за счет средств бюджетов	-	-	-	+
Другие единовременные поощрительные выплаты (подарки и др.)	+	+	+	+
Оплата питания, жилья, топлива				
Стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики питания и продуктов (в соответствии с законодательством)	+	+	+	+
Оплата организацией питания работников в денежной или натуральной формах (сверх предусмотренной законодательством)	+	+	+	+
Стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики (в соответствии с законодательством) жилья и коммунальных услуг или суммы денежной компенсации	+	+	+	+

Элементы ФЗП	Инструкция о составе ФЗП и выплат социального характера, утв. Госкомстатом РФ		Порядок заполнения формы № 1-Т, утв. Госкомстатом РФ № 49 от 18.10.2004 г.	Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-4, утв. Приказом Росстата № 428 от 28.10.2013 г.
	№ 89 от 10.07.1995 г.	№ 116 от 24.11.2000 г.		
1	2	3	4	5
Суммы, уплаченные организацией в порядке возмещения расходов работников (сверх предусмотренных законодательством) по оплате жилого помещения и коммунальных услуг	+	+	+	+
Оплата (полностью или частично) предоставленного работникам топлива	+	+	+	+

В дальнейшем новые указания Росстата дополняли структуру ФЗП и выплат социального характера, но основные элементы структуры существенно не изменились.

Проведем сравнительный анализ структур фонда заработной платы и выплат социального характера, утвержденных инструкциями Госкомстата России № 89 от 10.07.1995 г., № 116 от 24.11.2000 г., структуры, содержащейся в Порядке заполнения и представления формы федерального государственного статистического наблюдения № 1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности», утвержденном постановлением Федеральной службы государственной статистики от 18.10.2004 г. № 49, а также структуры, предусмотренной Указаниями по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг», № П-2 «Сведения об инвестициях в нефинансовые активы», № П-3 «Сведения о финансовом состоянии организации», № П-4 «Сведения о численности и заработной плате работников», № П-5(М) «Основные сведения о деятельности организации», утвержденными приказом Росстата от 28.10.2013 г. № 428 (см. табл. 48).

Таким образом, в настоящее время фонд заработной платы объединяет все средства, расходуемые предприятием на формирование доходов работников (кроме дивидендов).

Для работодателя и прямая заработная плата, и премии, и надбавки, и затраты на бесплатное питание, жилье – все это издержки на рабочую силу, часть общих издержек, которая ложится на себестоимость продукции и может сокращать прибыль и снижать рентабельность.

Теперь эта величина определяется:

- количеством работников;
- условиями оплаты, предусмотренными законодательством;
- условиями оплаты, предусмотренными коллективными договорами, тарифными соглашениями, индивидуальными трудовыми контрактами;
- эффективностью труда работников;
- конъюнктурой рынка труда.

Следовательно, фонд заработной платы в настоящее время представляет собой совокупность индивидуальных заработков, начисленных работнику работодателем независимо от того, каков источник покрытия этих затрат: себестоимость, прибыль, средства специального назначения или какие-либо иные целевые поступления¹⁴³.

В состав фонда заработной платы включаются начисленные организациями суммы оплаты труда в денежной и неденежной формах за отработанное и неотработанное время, компенсационные выплаты, связанные с условиями труда и режимом работы, доплаты и надбавки, премии, единовременные поощрительные выплаты, а также оплата питания и проживания, имеющая систематический характер.

В выплаты социального характера включаются суммы средств, связанные с предоставленными работникам социальными льготами, в частности, на лечение, отдых, проезд, трудоустройство (без пособий из государственных внебюджетных фондов).

Ознакомление с совокупностью выплат, входящих в фонд заработной платы, и их группировкой подводит к выводу о том, что структура фонда заработной платы является достаточно сложной. Следовательно, определение объема средств, необходимых для оплаты труда, является не простой задачей. Не менее сложной является и задача контроля за обоснованностью расходования средств, выделенных на оплату труда.

8.3. Методы планирования фонда заработной платы (ФЗП)

В основе планирования средств на оплату труда должна лежать стратегия предприятия (предусматривающая наращивание или сокращение объемов производства, определенную динамику численности и профессионально-квалификационного состава работников), а также согласованные в переговорном процессе направления политики в части динамики средней заработной платы и другие факторы¹⁴⁴.

При планировании фонда заработной платы очень важно обеспечить его достаточность для нормального функционирования пред-

¹⁴³ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. М., 1999. С. 370–371.

¹⁴⁴ Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. С. 365.

приятая. Излишек фонда оплаты труда ложится на себестоимость продукции, сокращает прибыль и снижает рентабельность. В то же время недостаток фонда, особенно в период инфляции, может вызвать относительное снижение уровня заработной платы, привести к увеличению текучести кадров, дестабилизации коллектива и к социальным конфликтам вплоть до забастовок¹⁴⁵.

Методы планирования ФЗП можно разделить на две группы¹⁴⁶:

- детальное планирование ФЗП;
- укрупненные методы расчета ФЗП.

Применение тех или иных методов определяется периодом планирования и требованиями к точности расчетов. Как правило, укрупненные методы планирования используются на стадиях предварительных прикидок к плану, а также при планировании на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Детальные методы планирования применяются при расчете годового и квартальных планов¹⁴⁷.

Рассмотрим каждый из перечисленных методов.

Детальное планирование ФЗП

Детальное планирование фонда заработной платы осуществлялось по структурным подразделениям предприятия и по всем элементам, входящим в фонд заработной платы.

Методика была разработана в период командной экономики, хотя часто использовалась формально. Необходимо отметить, что данный подход может применяться и применяется в настоящее время на крупных предприятиях производственной сферы, использующих традиционный тип организации оплаты труда (например, ОАО «РЖД» и др.). Это связано с тем, что для использования метода детального планирования необходимо наличие тарифной системы и качественного нормирования труда. Кроме того, для использования данного метода необходима информация о плановом объеме продукции и ее трудоемкости, что возможно только для стабильных компаний, достаточно устойчивых в условиях рыночной экономики.

¹⁴⁵ Экономика труда / под ред. П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокина. М., 2003. С. 426–427.

¹⁴⁶ Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. С. 367.

¹⁴⁷ Экономика труда / под ред. П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокина. С. 437.

Основным достоинством метода детального планирования фонда заработной платы являются то, что он точен и дает правильные результаты о необходимом фонде заработной платы. Фонд заработной платы рассчитывается по составляющим его элементам по цехам с последующим суммированием по предприятию в целом на соответствующий период (месяц, квартал, год).

Наиболее трудоемким в этом случае является **расчет фонда заработной платы рабочих**. Рассмотрим его подробнее.

Расчет фонда заработной платы рабочих

Структура отчетного и планового фонда заработной платы рабочих включает¹⁴⁸:

- фонд прямой (основной) заработной платы (в том числе оплату по окладам, тарифным ставкам и сдельным расценкам);
- дополнительную часть заработной платы: премии и различного рода выплаты.

Разнохарактерность выплат приводит к подразделению фонда заработной платы:

- на часовой;
- дневной;
- годовой (месячный).

Часовой фонд заработной платы включает фонд прямой заработной платы, оплату аккордных работ, доплаты по прогрессивным расценкам, премии (по сдельно-премиальной и повременно-премиальной системе оплаты труда), доплаты за работу в ночное время, доплаты неосвобожденным бригадирам за руководство бригадой, за обучение учеников.

В отчетный часовой фонд заработной платы (в отличие от планового) включается оплата брака не по вине рабочего; доплата рабочим-сдельщикам, выполнявшим работы ниже присвоенного им разряда.

Дневной фонд заработной платы включает часовой фонд заработной платы и доплаты: за работу в праздничные дни, за классность, за совмещение профессий, оплату льготных часов рабочим – под-

¹⁴⁸ Экономика труда / под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосяна. Ереван, 1983. С. 307–328.

росткам до 18 лет в связи с сокращением продолжительности рабочей смены на один час.

Фактический дневной фонд заработной платы включает доплаты за сверхурочные работы и оплату часов внутрисменного простоя.

Годовой (месячный) фонд заработной платы – это весь фонд заработной платы, который начисляется рабочим предприятия. Он включает в себя дневной фонд заработной платы плюс оплату очередных и дополнительных отпусков, оплату времени выполнения государственных обязанностей, выплаты за время обучения, оплату выходных пособий при увольнении, оплату за выслугу лет, северные надбавки.

В результате детальных расчетов прямой заработной платы и всех перечисленных выше планируемых доплат, входящих в фонды часовой, дневной и годовой заработной платы, формируется полный годовой фонд заработной платы рабочих.

Расчет планового фонда прямой (основной) заработной платы рабочих осуществляется отдельно для сдельщиков и повременщиков.

Плановый фонд прямой (основной) заработной платы рабочих-сдельщиков может быть определен тремя основными способами.

1-й способ: непосредственно по сдельным расценкам:

$$\Phi ЗП_{сд.} = \sum_{i=1}^n R_i \cdot П_i ,$$

где $\Phi ЗП_{сд.}$ – плановый фонд прямой (основной) заработной платы рабочих-сдельщиков, р.;

R_i – расценки за единицу i -го вида продукции, р.;

$П_i$ – количество i -го вида продукции;

$i = 1, \dots, n$, где n – количество видов продукции.

2-й способ: в случаях, когда видов продукции достаточно много, расчет осуществляется *исходя из плановой нормативной трудоемкости производственной программы*.

Сначала определяется плановая трудоемкость для отдельных видов работ и разрядов, а затем найденная трудоемкость по каждому виду работ и разряду умножается на соответствующую тарифную

ставку. Фонд заработной платы всех основных рабочих, занятых на нормируемых работах, рассчитывается как сумма заработной платы по всем профессиям и квалификационным разрядам:

$$\Phi ЗП_{сд.} = \sum_{i=1}^n N_{вр.i} \cdot ТС_i,$$

где $\Phi ЗП_{сд.}$ – плановый фонд прямой (основной) заработной платы рабочих-сдельщиков, р.;

$N_{вр.i}$ – плановая норма времени на n -й вид работ по i -му разряду;

$ТС_i$ – тарифная ставка i -го разряда.

Фонд заработной платы по этому же методу можно определить как произведение плановой нормативной трудоемкости производственной программы в норма-часах на среднечасовую тарифную ставку рабочих, соответствующую среднему разряду работ. Среднечасовая тарифная ставка определяется как средневзвешенная по трудоемкости работ различных разрядов и с учетом использования на предприятиях различных часовых тарифных ставок 1-го разряда.

$$\Phi ЗП_{сд.} = \overline{ТС}_ч \cdot T_{нл.},$$

где $\overline{ТС}_ч$ – средневзвешенная часовая тарифная ставка, р.;

$\Phi ЗП_{сд.}$ – плановый фонд прямой (основной) заработной платы рабочих-сдельщиков, р.;

$T_{нл.}$ – плановая нормативная трудоемкость производственной программы, норма-часов.

Для вспомогательных рабочих и рабочих предприятий химической, металлургической и цементной промышленности фонд заработной платы по тарифу ($\Phi ЗП_{тар.ij}$ – рабочих i -го разряда j -й профессии) можно определить по формуле

$$\Phi ЗП_{тар.ij} = \sum_{i,j} ТС_i \cdot t_{см.} \cdot В \cdot ЧР_{ij},$$

где $\Phi ЗП_{тар.ij}$ – фонд заработной платы по тарифу рабочих i -го разряда j -й профессии;

i – количество разрядов;

j – количество профессий;

$ТС_i$ – часовая тарифная ставка рабочего i -го разряда, р.;

$t_{см.}$ – продолжительность рабочей смены по графику, ч;

B – количество выходов одного рабочего в плановом периоде по графику, дней;

$ЧР_{ij}$ – численность рабочих j -й профессии i -го разряда по штатному расписанию, чел.

3-й способ: путем корректировки тарифного фонда заработной платы рабочих-сдельщиков на процент выполнения норм выработки.

В этом случае сумма сдельного приработка ($П_{сд.}$) определяется по формуле

$$П_{сд.} = \frac{\Phi ЗП_{тар.} \cdot K_{вып.N}}{100},$$

где $П_{сд.}$ – сдельный приработок, р.;

$K_{вып.N}$ – коэффициент выполнения норм, %;

$\Phi ЗП_{тар.}$ – общий фонд заработной платы по тарифу по всем рабочим, р. Он может быть определен как сумма тарифных частей заработной платы рабочих по отдельным профессиям и разрядам, т.е.

$$\Phi ЗП_{тар.} = \sum \Phi ЗП_{тар.ij},$$

где $\Phi ЗП_{тар.}$ – общий фонд заработной платы по тарифу по всем рабочим, р.;

$\Phi ЗП_{тар.ij}$ – фонд заработной платы по тарифу рабочих i -го разряда j -й профессии.

Фонд заработной платы по сдельным расценкам по этому методу будет равен сумме фонда заработной платы по тарифу и сдельного приработка:

$$\Phi ЗП_{сд.} = \Phi ЗП_{тар.} + П_{сд.},$$

где $\Phi ЗП_{сд.}$ – фонд заработной платы по сдельным расценкам;

$\Phi ЗП_{тар.}$ – общий фонд заработной платы по тарифу по всем рабочим;

$П_{сд.}$ – сдельный приработок.

Плановый фонд прямой (основной) заработной платы рабочих-повременщиков ($\Phi ЗП_{повр.}$) определяется по формуле

$$\Phi ЗП_{повр.} = \sum ТС_{ч.i} \cdot \Phi_{вр.} \cdot ЧР_i,$$

где $\Phi ЗП_{повр.}$ – плановый фонд прямой (основной) заработной платы рабочих-повременщиков;

$ТС_{ч.i}$ – часовая тарифная ставка рабочего i -го разряда, р.;

$\Phi_{вр.}$ – количество рабочего времени в плановом периоде, подлежащее отработке повременщиками, ч;

$ЧР_i$ – численность рабочих-повременщиков i -го разряда по штатному расписанию, чел.

Затем определяется фонд прямой (основной) заработной платы всех групп рабочих. Он рассчитывается путем суммирования фондов прямой (основной) заработной платы рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков.

После того как определен фонд прямой (основной) заработной платы всех групп рабочих, планируются размеры:

– премий за основные результаты по сдельно-премиальным и повременно-премиальным системам;

– доплат за работу в ночное время (с 10 часов вечера до 6 часов утра);

– доплат бригадирам, не освобожденным от основной работы, за руководство бригадой;

– доплат за обучение учеников и пр.

Для определения $\Phi ЗП_{дн.}$ рассчитывается плановый размер соответствующих доплат, которые были перечислены выше.

Для определения $\Phi ЗП_{год.(мес.)}$ также рассчитываются соответствующие доплаты.

Рассмотрим планирование **фонда заработной платы специалистов и служащих**¹⁴⁹.

$$\Phi ЗП_{сп.} = \sum Ч_i \cdot O_i \cdot \Phi_{ном.},$$

где $\Phi ЗП_{сп.}$ – фонд заработной платы специалистов и служащих;

$Ч_i$ – численность специалистов и служащих, чел.;

O_i – размеры должностных окладов специалистов и служащих, р.;

$\Phi_{ном.}$ – номинальный фонд рабочего времени в плановом периоде, т.е. 12 месяцев.

После того как фонд заработной платы специалистов и служащих по их окладам определен, его корректируют на коэффициент невыходов по болезни в плановом периоде и прибавляют различного рода доплаты (например, доплаты за работу в праздничные дни, за совмещение должностей, доплаты по районному коэффициенту и др.).

Просуммировав фонд заработной платы специалистов и служащих, младшего обслуживающего персонала, учеников и охраны, определяют фонд заработной платы прочих категорий промышленно-производственного персонала.

Затем планируется фонд заработной платы непромышленного персонала и штатного состава такими же способами, как и фонд заработной платы аналогичных групп промышленного персонала.

Общий фонд заработной платы всех работников предприятия будет состоять из фонда заработной платы промышленно-производственного персонала, фонда заработной платы непромышленного персонала и штатного состава.

Укрупненные методы планирования ФЗП

Укрупненные методы планирования ФЗП в сравнении с детальными (дифференцированными) являются менее точными. Среди укрупненных методов расчета планового фонда заработной платы,

¹⁴⁹ Экономика труда / под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосяна. С. 328–331.

широко использовавшихся на практике в советский период, можно выделить следующие¹⁵⁰.

На основе данных о средней заработной плате и расчетной численности работающих:

$$\Phi ЗП_{пл.} = Ч_{пл.} \cdot ЗП_{ср.},$$

где $\Phi ЗП_{пл.}$ – плановый фонд заработной платы промышленно-производственного персонала, р.;

$Ч_{пл.}$ – численность промышленно-производственного персонала по плану, чел.;

$ЗП_{ср.}$ – средняя заработная плата в плановом периоде, р.

На основе трудоемкости производственной программы.

Контрольным показателем для расчета планового фонда заработной платы в этом случае является норматив заработной платы на рубль продукции.

Существуют две разновидности этого метода: расчет можно производить по базисной трудоемкости или по нормативной трудоемкости.

При расчете *первым методом* плановый фонд заработной платы ($\Phi ЗП_{пл.}$) определяется по формуле

$$\Phi ЗП_{пл.} = \Phi ЗП_{баз.} \cdot JQ_{пр.} \cdot J_n.,$$

где $\Phi ЗП_{пл.}$ – плановый фонд заработной платы;

$\Phi ЗП_{баз.}$ – фонд заработной платы ППП или рабочих в базисном году, тыс. р.;

$JQ_{пр.}$ – индекс изменения объема выпускаемой продукции;

$J_n.$ – индекс изменения норматива затрат по заработной плате на 1 р. продукции.

При расчете планового фонда заработной платы *на основе плановой нормативной трудоемкости* используется формула

¹⁵⁰ Экономика труда / под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосяна. С. 332–355.

$$\Phi ЗП_{пл.} = ВП_{тр.} \cdot Нз,$$

где $\Phi ЗП_{пл.}$ – плановый фонд заработной платы;

$ВП_{тр.}$ – полная плановая нормативная трудоемкость выпускаемой продукции, тыс. нормо-часов;

$Нз$ – норматив затрат по заработной плате на тыс. нормо-часов полной трудоемкости планового периода, р.

По укрупненным элементам структуры ФЗП.

Данный метод планирования предполагает первоначальный расчет фонда заработной платы рабочих; специалистов и служащих; младшего обслуживающего персонала (МОП); охраны; учеников; непромышленной группы и несписочного состава.

Расчет фонда заработной платы рабочих производится в следующей последовательности.

Определяется фонд основной (прямой) заработной платы рабочих-сдельщиков ($\Phi ЗП_{сд.}$):

$$\Phi ЗП_{сд.} = ТС_{ср.сд.} \cdot ФРВ \cdot Ч_{сд.} \cdot \frac{П_{в.н.}}{100},$$

где $\Phi ЗП_{сд.}$ – фонд основной (прямой) заработной платы рабочих-сдельщиков;

$ТС_{ср.сд.}$ – средняя тарифная ставка рабочих-сдельщиков;

$ФРВ$ – фонд рабочего времени рабочих-сдельщиков;

$Ч_{сд.}$ – численность рабочих-сдельщиков;

$П_{в.н.}$ – процент выполнения норм.

Определяется сумма премий рабочим-сдельщикам ($П_{сд.}$):

$$П_{сд.} = \Phi ЗП_{сд.} \cdot \frac{У \cdot П_{прем.}}{100 \cdot 100},$$

где $П_{сд.}$ – сумма премий рабочим-сдельщикам;

$\Phi ЗП_{сд.}$ – фонд основной (прямой) заработной платы рабочих-сдельщиков;

$У$ – удельный вес сдельщиков, оплачиваемых по премиальным системам;

$П_{прем.}$ – средний процент премии.

Определяется фонд основной заработной платы рабочих-повременщиков ($\Phi ЗП_{повр.}$):

$$\Phi ЗП_{повр.} = ТС_{ср.повр.} \cdot \Phi_{р./вр.} \cdot Ч_{повр.},$$

где $\Phi ЗП_{повр.}$ – фонд основной заработной платы рабочих-повременщиков;

$ТС_{ср.повр.}$ – средняя тарифная ставка рабочих-повременщиков;

$\Phi_{р./вр.}$ – фонд рабочего времени рабочих-повременщиков;

$Ч_{повр.}$ – численность рабочих-повременщиков.

Определяется сумма премий рабочим-повременщикам ($П_{повр.}$):

$$П_{повр.} = \Phi ЗП_{повр.} \cdot \frac{У \cdot П_{прем.}}{100 \cdot 100},$$

где $П_{повр.}$ – сумма премий рабочим-повременщикам;

$\Phi ЗП_{повр.}$ – фонд основной заработной платы рабочих-повременщиков;

$У$ – удельный вес повременщиков, оплачиваемых по премиальным системам;

$П_{прем.}$ – средний процент премии.

Определяется для всех рабочих общий размер основного фонда заработной платы и премий ($\Phi ЗП_{р.}$):

$$\Phi ЗП_{р.} = \Phi ЗП_{сд.} + П_{сд.} + \Phi ЗП_{повр.} + П_{повр.},$$

где $\Phi ЗП_{р.}$ – общий размер основного фонда заработной платы и премий для всех рабочих;

$\Phi ЗП_{сд.}$ – фонд основной (прямой) заработной платы рабочих-сдельщиков;

$P_{сд.}$ – сумма премий рабочим-сдельщикам;
 $\Phi ЗП_{повр.}$ – фонд основной заработной платы рабочих-повременщиков;
 $P_{повр.}$ – сумма премий рабочим-повременщикам.

Определяется часовой фонд заработной платы рабочих ($\Phi ЗП_{час.}$):

$$\Phi ЗП_{час.} = \Phi ЗП_{р.} \cdot \frac{(100 + K_{ч.})}{100},$$

где $\Phi ЗП_{час.}$ – часовой фонд заработной платы рабочих;

$\Phi ЗП_{р.}$ – общий размер основного фонда заработной платы и премий для всех рабочих;

$K_{ч.}$ – коэффициент доплат до часового ФЗП, %. Рассчитывается на основе статистических данных за прошлый год как отношение доплат к часовому фонду заработной платы рабочих к самой величине этого фонда.

Определяется фонд дневной заработной платы рабочих ($\Phi ЗП_{дн.}$):

$$\Phi ЗП_{дн.} = \Phi ЗП_{час.} \cdot \frac{(100 + K_{д.})}{100},$$

где $\Phi ЗП_{дн.}$ – фонд дневной заработной платы рабочих;

$\Phi ЗП_{час.}$ – часовой фонд заработной платы рабочих;

$K_{д.}$ – коэффициент доплат до дневного ФЗП.

Определяется годовой фонд заработной платы рабочих ($\Phi ЗП_{год.}$):

$$\Phi ЗП_{год.} = \Phi ЗП_{дн.} \cdot \frac{(100 + K_{г.})}{100},$$

где $\Phi ЗП_{год.}$ – годовой фонд заработной платы рабочих;

$\Phi ЗП_{дн.}$ – фонд дневной заработной платы рабочих;

$K_{г.}$ – коэффициент доплат до годового ФЗП.

Общий фонд заработной платы на предприятии находится суммированием рассчитанных по каждой категории работающих соответствующих фондов.

Нормативные методы расчета планового фонда заработной платы¹⁵¹:

– по нормативам затрат заработной платы на единицу продукции;
– по нормативам прироста средней заработной платы на 1 % роста производительности труда. В данном случае используется формула

$$\Phi ЗП_{пл.} = \Phi ЗП_{баз.} \cdot J_{контр.пок.} \cdot J_{норматив.},$$

где $\Phi ЗП_{пл.}$ – плановый фонд заработной платы;

$\Phi ЗП_{баз.}$ – фонд заработной платы в базисном периоде;

$J_{контр.пок.}$ – индекс изменения контрольного показателя;

$J_{норматив.}$ – индекс изменения норматива.

Премии специалистам и служащим выплачивались из фонда материального поощрения.

В условиях рынка значение научно обоснованного планирования средств на оплату труда не только не снижается по сравнению с планово-распределительной системой хозяйствования, но и существенно возрастает. Централизованное планирование фонда заработной платы порождало стремление у предприятий получить от государства как можно больше средств, чтобы обеспечить комфортное существование руководству и приток квалифицированных кадров. Получив самостоятельность и оказавшись в конкурентной среде, предприятия объективно заинтересованы в снижении издержек производства на единицу получаемого эффекта, обеспечении стабильности и конкурентоспособности, получении более высокой прибыли, а потому вынуждены принципиально по-иному подходить к планированию средств на оплату труда¹⁵².

В современных условиях планирование ФЗП осуществляется на основе стратегии и тактики развития предприятия, его целей и задач,

¹⁵¹ Подробнее об этих методах расчета см.: Экономика труда / под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосьяна. С. 342–355.

¹⁵² Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда. М., 2002. С. 291.

проведения эффективной кадровой политики, необходимости обеспечения предприятия квалифицированной рабочей силой.

В случае использования традиционного типа организации заработной платы на предприятии, наличия тарифной системы и качественного нормирования труда в современных условиях может эффективно применяться детальное планирование фонда заработной платы.

Укрупненные методы используются достаточно широко. Их применение обосновано в случаях, когда на предприятии используется бестарифная система оплаты труда (соответственно, отсутствует тарифная сетка) или когда качество нормирования труда низкое (или нормирование труда отсутствует). Обосновано применение укрупненных методов планирования и в случае нестабильности работы компании, ее неблагоприятного экономического положения, при невозможности точно оценить плановый объем продукции. Наконец, укрупненные методы являются менее трудоемкими, что также может быть причиной их выбора для практического использования.

*Укрупненные методы, применяющиеся в современный период*¹⁵³

На стабильно работающих предприятиях:

$$\Phi ЗП_{пл.} = \Phi ЗП_{баз.} \cdot J_{инфл.} \cdot K_{доп.з/п.},$$

где $\Phi ЗП_{пл.}$ – плановый фонд заработной платы;

$\Phi ЗП_{баз.}$ – фонд заработной платы в базисном периоде;

$J_{инфл.}$ – ожидаемый инфляционный индекс;

$K_{доп.з/п.}$ – коэффициент дополнительной заработной платы, показывающий, во сколько раз полный годовой фонд заработной платы больше фонда прямой (основной) заработной платы.

На нестабильно работающих предприятиях с колебаниями объемов производства, производительности труда, численности работников, планового фонда заработной платы:

$$\Phi ЗП_{пл.} = \Phi ЗП_{баз.} \cdot J_{числ.} \cdot J_{ср.з/п.},$$

¹⁵³ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. С. 382–385.

или

$$\Phi ЗП_{пл.} = \Phi ЗП_{баз.} \cdot \frac{JQ_{пр-ва}}{J_{нт}} \cdot J_{ср.з/n},$$

где $\Phi ЗП_{пл.}$ – плановый фонд заработной платы, тыс. р.;

$\Phi ЗП_{баз.}$ – фонд заработной платы отчетного года (ожидаемый), тыс. р.;

$J_{числ.}$ – индекс изменения численности работников;

$J_{ср.з/n}$ – индекс изменения средней заработной платы (в условиях инфляции – с учетом ожидаемого инфляционного индекса);

$JQ_{пр-ва}$ – индекс объема производства;

$J_{нт}$ – индекс производительности по плану.

Нормативный метод.

Сущность нормативного метода заключается в том, что по базовым показателям или расчетным путем определяется норматив заработной платы на единицу или на 1 тыс. р. продукции.

При расчете по базовым исходным данным фактический расход заработной платы корректируется на плановое отношение индекса роста средней заработной платы к индексу производительности труда, т.е. происходит корректировка норматива:

$$N_{факт.} = \frac{N_{баз.} \cdot J_{ср.з/n}}{J_{нт}},$$

где $N_{факт.}$ – фактический норматив заработной платы;

$N_{баз.}$ – норматив заработной платы в базисном периоде;

$J_{ср.з/n}$ – индекс изменения средней заработной платы;

$J_{нт}$ – индекс производительности по плану.

Для снижения влияния инфляции и нестабильности цен на продукцию норматив заработной платы целесообразно выражать не в денежном выражении (в рублях), а в процентах к стоимости товарной продукции. В этом случае в предыдущей формуле $N_{баз.}$ выражается не в рублях на 1 тыс. р. продукции, а в процентах к ее рыночной стоимо-

сти в базовом году. Кроме того, $J_{cp.з/n}$ рассчитывается только по плановым факторам роста средней заработной платы (без учета коэффициентов инфляции, которые трудно определить заранее с достаточной точностью).

Применение норматива расхода заработной платы в процентах к стоимости продукции позволяет определять фонд заработной платы в условиях инфляции и дефляции: какие бы ни были цены на продукцию, фонд заработной платы всегда будет определяться в процентах от стоимости продукции.

Отечественные экономисты отмечают различные факторы, которые необходимо учитывать в процессе планирования фонда заработной платы. Величина фонда заработной платы на предприятии представляет собой результат действия множества обособленных факторов, главными из которых являются: численность работников, трудозатраты, объем работы, размер премии, уровень квалификации работников, структура контингента, размер доплат, надбавок, выплат среднего заработка и другие. Степень влияния указанных факторов зависит от применяемых на предприятии форм и систем заработной платы, модели организации и расчета заработной платы, продолжительности отчетного периода.

8.4. Механизм распределения фонда заработной платы между подразделениями предприятия

Действующая практика организации заработной платы на предприятиях в последние годы вызвала к жизни множество форм внутрипроизводственного формирования средств на оплату труда. Это свидетельствует о том, что внутри предприятия возможна любая система образования фондов оплаты труда работников.

Среди наиболее распространенных способов формирования средств на оплату труда в структурных подразделениях предприятия Р.А. Яковлев выделяет следующие¹⁵⁴.

Образование фондов оплаты труда работников внутрипроизводственных подразделений **на основе экономических нормативов**, устанавливаемых подразделениям для образования фонда оплаты

¹⁵⁴ Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. М., 2003. С. 367.

труда или распределения хозрасчетного дохода (прибыли). (Такой подход может быть использован, когда на продукцию структурных подразделений имеются оптовые или рассчитаны внутрипроизводственные цены.)

Путем распределения общего фонда оплаты труда **на основе коэффициентов трудового вклада подразделений** в конечный результат деятельности.

Прямым счетом по элементам **на основе нормативов трудоемкости и средней заработной платы.**

На основе сочетания названных трех методов (данный вариант чаще применяется для средних и крупных предприятий).

К факторам, определяющим выбор механизма внутрипроизводственного регулирования фондов оплаты труда работников, можно отнести¹⁵⁵:

– порядок определения на предприятии общего фонда оплаты труда (например, порядок увязки средств на оплату труда работников с результатами хозяйственной деятельности);

– степень распространенности стоимостных оценок во внутрипроизводственных отношениях на предприятии;

– степень самостоятельности структурных подразделений в решении вопросов оплаты труда и стимулирования работников.

В фонд оплаты труда работников цехов стоит включать только выплаты, изменяющиеся под влиянием трудового вклада работников данного подразделения. Наиболее типичными видами таких выплат являются:

– оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам;

– премии всем категориям работников за основные результаты деятельности;

– различного рода доплаты (за работу в многосменном режиме, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания и выполнение установленного объема работ меньшей численностью персонала, за профессиональное мастерство рабочих и высокие достижения в труде специалистов);

¹⁵⁵ Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. С. 367–368.

- премии специального характера (например, за выполнение особо важных производственных заданий);
- оплата очередных отпусков.

По мнению Р.А. Яковлева, другие выплаты нецелесообразно включать в систему формирования фонда оплаты труда работников внутрипроизводственных подразделений предприятия. Их можно осуществлять за счет централизованно используемой части фонда оплаты труда работников предприятия¹⁵⁶.

В.В. Адамчук и др. считают, что определение плановых фондов заработной платы по подразделениям предприятий (цехам, участкам, отделам) имеет большое организационное значение¹⁵⁷. Каждое подразделение должно иметь собственный фонд, стремиться эффективно его использовать, добиваться экономии, а не бесконтрольно черпать средства на оплату труда из общего обезличенного фонда предприятия в целом. Особенно важным является распределение и регулирование средств на оплату труда на крупных предприятиях со сложной организационной структурой.

Методы определения фондов заработной платы для подразделений зависят от применяемых на данном предприятии методов расчета общего фонда. Здесь можно выделить следующие особенности.

Если общий фонд заработной платы определяется с помощью *детальных расчетов* по каждому подразделению с последующим суммированием результатов, то в этом случае проблем не возникает.

Если общий фонд заработной платы определяется *укрупненными методами*, то распределение может осуществляться следующим образом:

- пропорционально численности работающих с поправками на относительные индексы средней заработной платы;
- на основании нормативов заработной платы, разработанных для каждого подразделения. Нормативы могут устанавливаться в рублях на единицу продукции или в процентах к ее стоимости;
- пропорционально изменениям трудоемкости продукции, если такие изменения происходят.

¹⁵⁶ Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. С. 369.

¹⁵⁷ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. С. 385–386.

Регулирование размеров фондов оплаты труда работников подразделений может осуществляться на основе¹⁵⁸:

- нормативного соотношения динамики заработной платы и производительности труда;
- нормативного соотношения динамики фонда оплаты труда работников и хозрасчетного дохода;
- на основе регулирующего налога на прирост фонда оплаты труда работников (если такой налог введен в систему внутрипроизводственных хозрасчетных отношений).

В ряде случаев на предприятиях до структурных подразделений доводятся не фонды оплаты труда, а фонды потребления, включающие¹⁵⁹:

- сумму расходов на оплату труда всего персонала внутрипроизводственного подразделения;
- денежные выплаты, в том числе вознаграждение по итогам работы за год (если оно увязано с результатами работы подразделения), поощрения за труд в денежной и натуральных формах, материальную помощь, на установление льгот и другие выплаты работникам, носящие индивидуальный характер.

Доходы (дивиденды, проценты), выплачиваемые по акциям трудового коллектива и вкладам его членов в имущество предприятия, вознаграждения по итогам работы за год (если они не увязаны с результатами работы структурного подразделения), учитываются в фонде потребления предприятия и до подразделений не доводятся.

В структурных подразделениях может образовываться единый фонд оплаты труда или фонд основной оплаты плюс поощрительный фонд.

Формирование единого фонда оплаты труда

Формирование единого фонда оплаты труда может осуществляться несколькими способами.

Образование фонда оплаты труда работников на основе экономических нормативов¹⁶⁰.

¹⁵⁸ Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. С. 371.

¹⁵⁹ Там же. С. 372.

¹⁶⁰ Там же. С. 372–375.

В этом случае изменение величины фонда оплаты труда целесообразно увязывать не только с показателями, характеризующими объем производства, но и с основными качественными показателями: производительностью труда, себестоимостью (прибылью), качеством выпускаемой продукции. Это позволит создать всестороннюю оценку результативности деятельности трудового коллектива.

Расчет фонда оплаты труда работников внутрипроизводственных подразделений предприятия (ФОТ) на основе нормативов его изменения за каждую единицу улучшения показателей, принятых для оценки деятельности подразделений, может осуществляться следующим образом:

$$\text{ФОТ} = \text{ФОТ}_{\text{исх.}} \cdot \frac{(100 + N_1 \cdot \mathcal{E}_1 + N_2 \cdot \mathcal{E}_2 + N_3 \cdot \mathcal{E}_3)}{100},$$

где ФОТ – фонд оплаты труда работников внутрипроизводственных подразделений предприятия;

$\text{ФОТ}_{\text{исх.}}$ – исходные выплаты из фонда основной оплаты труда работников и поощрительного фонда за прошлый год;

N_1, N_2, N_3 – нормативы изменения фонда оплаты труда работников соответственно за изменение производительности труда, себестоимости, качества продукции, % к исходному фонду оплаты труда;

$\mathcal{E}_1, \mathcal{E}_2, \mathcal{E}_3$ – соответственно изменение производительности труда, себестоимости, качества продукции в новых условиях работы структурного подразделения, %.

Для расчета фонда оплаты труда работников внутрипроизводственных подразделений может использоваться также норматив фонда оплаты труда работников на единицу продукции в натуральном выражении и другие нормативы.

*Образование фонда оплаты труда работников на основе коэффициентов трудового вклада внутрипроизводственных подразделений*¹⁶¹.

Фонд оплаты труда работников предприятия, выделяемый в распоряжение структурных подразделений, может быть доведен до них на основе использования нескольких методических подходов:

¹⁶¹ Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. С. 376–377.

1. На основе распределения только величины изменения фонда оплаты труда работников предприятия ($\Delta\Phi OT$):

$$\Phi OT_i = \Phi OT_i_{\text{баз.}} + \Delta\Phi OT \cdot D_i \cdot K_{1i} \cdot K_{2i} \cdot \dots \cdot K_{ni},$$

где ΦOT_i , $\Phi OT_i_{\text{баз.}}$ – фонд оплаты труда работников i -го структурного подразделения соответственно в расчетном и базисном году, млн р.;

$\Delta\Phi OT$ – изменение величины фонда оплаты труда, распределяемого по структурным подразделениям, в расчетном периоде, млн р.;

D_i – доля фонда оплаты труда работников соответствующего структурного подразделения в фонде оплаты труда работников, выделенного в распоряжение подразделения в базисном периоде, в долях единиц;

K_{1i} , K_{2i} , ..., K_{ni} – соотношение динамики показателей, характеризующих эффективность производства в i -м структурном подразделении, к динамике этих показателей по предприятию в целом.

Например, если показателем является рост производительности труда, то соответствующий коэффициент будет рассчитан следующим образом:

$$K_{1i} = J_{nm_i} : J_{nm},$$

где K_{1i} – коэффициент соотношения динамики производительности труда в i -м структурном подразделении к динамике производительности труда по предприятию в целом;

J_{nm_i} – индекс роста производительности труда в i -м структурном подразделении;

J_{nm} – индекс роста производительности труда в целом по предприятию.

2. На основе распределения всего выделяемого подразделениям фонда оплаты труда работников (ΦOT) между структурными подразделениями по коэффициентам долевого участия:

$$\Phi OT_i = \Phi OT \cdot D_i \cdot K_{1i} \cdot K_{2i} \cdot \dots \cdot K_{ni},$$

где ΦOT_i – фонд оплаты труда работников i -го подразделения;

ΦOT – весь выделяемый подразделениям предприятия фонд оплаты труда работников;

D_i – коэффициент долевого участия i -го подразделения;

$K_{1i}, K_{2i}, \dots, K_{ni}$ – соотношение динамики показателей, характеризующих эффективность производства в i -м структурном подразделении, к динамике этих показателей по предприятию в целом.

3. На основе закрепления в структурных подразделениях тарифного фонда оплаты труда ($\Phi OT_{тар. i}$) и распределения только надтарифного фонда оплаты труда ($\Phi OT - \Phi OT_{тар.}$):

$$\Phi OT_i = \Phi OT_{тар. i} + (\Phi OT - \Phi OT_{тар.}) \cdot D_i \cdot K_{1i} \cdot K_{2i} \cdot \dots \cdot K_{ni},$$

где ΦOT_i – фонд оплаты труда работников i -го подразделения;

$\Phi OT_{тар. i}$ – тарифный фонд оплаты труда работников i -го подразделения;

$(\Phi OT - \Phi OT_{тар.})$ – надтарифный фонд оплаты труда работников предприятия, подлежащий распределению между структурными подразделениями;

D_i – доля i -го структурного подразделения в фонде надтарифных выплат в базисном периоде;

$K_{1i}, K_{2i}, \dots, K_{ni}$ – соотношение динамики показателей, характеризующих эффективность производства в i -м структурном подразделении, к динамике этих показателей по предприятию в целом.

Формирование фондов оплаты труда работников подразделений прямым счетом¹⁶².

Образование фонда оплаты труда работников прямым счетом по нормативам трудоемкости и средней заработной плате целесообразно для цехов вспомогательного производства с преобладанием повременной формы оплаты труда работников, а также в бригадах (участках) основного и вспомогательного производств, сформированных из рабочих-повременщиков. Этот метод целесообразно также применять

¹⁶² Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. С. 378–379.

в условиях кризисного состояния предприятия в структурных подразделениях любого типа.

Раздельное формирование в подразделениях фонда основной оплаты работников и поощрительного фонда¹⁶³

Особенно часто раздельное формирование в подразделениях фонда основной оплаты работников и поощрительного фонда применяется в легкой и пищевой промышленности.

Расчет *фонда основной заработной платы* ($\Phi ЗП_{осн.}$) с использованием **уровневых нормативов** в структурных подразделениях, где среди рабочих преобладает сдельная форма оплаты труда и невысок удельный вес специалистов и служащих, осуществляется по формуле

$$\Phi ЗП_{осн.} = \frac{N \cdot Q}{100},$$

где $\Phi ЗП_{осн.}$ – фонд основной заработной платы;

N – норматив формирования фонда основной оплаты, к. на 1 р. продукции;

Q – объем продукции, млн р.

Поощрительный фонд в производственных единицах в основных цехах, выпускающих готовую продукцию, в тех случаях, когда до структурных подразделений может быть доведена прибыль, целесообразно формировать по нормативам от прибыли, остающейся в их распоряжении. Формула расчета выглядит следующим образом:

$$ПФ = \frac{N \cdot P}{100},$$

где $ПФ$ – поощрительный фонд;

N – норматив, определяющий долю поощрительного фонда в остаточной прибыли, к. на 1 р. прибыли;

P – остаточная прибыль структурного подразделения, млн р.

¹⁶³ Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. С. 379–388.

Кроме того, поощрительный фонд производственной единицы и основных цехов можно формировать по нормативам, определяющим его долю соответственно в массе прибыли предприятия или производственной единицы, а также по нормативам прироста поощрительного фонда за каждый процент увеличения прибыли.

Нормативы образования поощрительного фонда необходимо доводить до структурных подразделений заблаговременно, до начала планового периода. Утвержденные в установленном порядке нормативы изменяться и переутверждаться не должны.

Контрольные вопросы

1. Какие виды фондов, аккумулирующих средства предприятия на оплату труда, создавались в нашей стране в различные периоды?
2. Какие основные элементы включает структура фонда заработной платы и выплат социального характера (ФЗП)?
3. Какие изменения в структуре ФЗП произошли с 1995 по 2015 г.?
4. Детальное планирование ФЗП: основные этапы. Расчет прямого фонда ЗП различных категорий персонала.
5. Разновидности укрупненных методов планирования ФЗП, сфера их применения.
6. Методы распределения ФЗП между подразделениями предприятия.
7. Способы расчета коэффициентов трудового вклада подразделений.

ТЕМА 9. ТАРИФНЫЕ СИСТЕМЫ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН И ИХ РАЗВИТИЕ. ГРЕЙДИНГ

- 9.1. Зарубежные тарифные системы.
- 9.2. Грейдинг.

9.1. Зарубежные тарифные системы

Особенности оплаты труда персонала в странах с развитой рыночной экономикой могут быть обобщены следующим образом:

- использование тарифной системы;
- применение прогрессивных форм оплаты труда;
- высокий уровень нормирования труда;

– существенная индивидуализация заработной платы.

Несмотря на сильное влияние рыночного регулирования на уровень заработной платы, дифференциация заработной платы в зависимости от профессии и квалификации в странах с развитой рыночной экономикой является весьма существенной (табл. 49)¹⁶⁴.

Таблица 49

Дифференциация заработной платы по профессионально-квалификационным группам (уровень заработной платы в несельскохозяйственных отраслях = 100 %)

США		Япония		Великобритания	
Врачи	227,0	Врачи	205,6	Врачи	292,5
Пилоты	221,6	Пилоты	325,7	Бухгалтеры (банки)	198,6
Учителя	195,7–148,2	Шахтеры	103,1	Шахтеры	168,6
Бухгалтеры	166,0	Водители автобусов	100,5	Наборщики	139,4
Инженеры (электрон.)	133,3	Страховые агенты	83,3	Сталевары	117,7
Сталевары	109,5	Техники (хим.)	81,1	Автомеханики	111,9
Наборщики	93,3	Наборщики	78,6	Водители	98,8
Продавцы	78,1	Сборщики на конвейере	76,2	Ткачи	94,8
Водители автобусов	76,2	Повара	71,7	Повара	93,0
Разнорабочие	61,8	Швей-мотористы	57,5	Продавцы	83,3

Для обеспечения дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности, условий и важности работы за рубежом используется тарифная система в разнообразных ее модификациях. В странах с развитой рыночной экономикой преимущественно применяются единые тарифные сетки для рабочих, специалистов и служащих. Каждая отрасль экономики, как правило, формирует собственные тарифные сетки, которые, в свою очередь, модифицируются на уровне фирм¹⁶⁵.

Например, в итальянской фирме «Оливетти» используется 20-разрядная тарифная сетка, а в американской автомобильной корпорации «Форд моторс» – 23-разрядная. В японских фирмах традиционно

¹⁶⁴ Никифорова А.А. Регулирование заработной платы за рубежом. М., 1997. С. 15.

¹⁶⁵ URL: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,102/id.

основная ставка определяется с учетом возраста и стажа, а так называемая трудовая ставка – в зависимости от квалификации и результативности труда. В зарубежных странах, как правило, умственный труд оплачивается выше, чем физический. По данным исследований, заработная плата работников умственного труда в среднем превышает заработную плату рабочих в Германии – на 20, Италии и Дании – на 22, в Люксембурге – на 44, Франции и Бельгии – на 61 %. Средняя заработная плата американских инженеров почти в 2 раза больше, чем средняя заработная плата рабочих¹⁶⁶.

За рубежом тарифные сетки и оклады по категориям персонала включаются в отраслевые соглашения.

Укрупнено тарифные системы зарубежных стран могут быть объединены в три группы: европейские, японские и американские.

Европейские системы

Организации большинства европейских стран используют тарифные системы, причем, как правило, тарифные условия закрепляются в коллективных договорах. В Германии тарифный договор, действующий в некоторых подотраслях металлургической промышленности, содержит 10 тарифных разрядов с дифференциацией заработной платы в размере 3 % за каждый разряд. Таким образом, для предприятий данной отрасли Германии установлены гарантированные оклады, при этом повышение окладов от разряда к разряду составляет всего 3 %. Это значит, что при 10-разрядной тарифной сетке ее диапазон составит примерно 1 : 1,3. Но это минимальные гарантии, а фактические оклады, устанавливаемые на предприятиях подотрасли, зависят от политики заработной платы, проводимой руководством и профсоюзами, и финансовых возможностей.

Гарантированные тарифные ставки устанавливаются и в других европейских странах. Например, в Тарифном соглашении между Союзом предпринимателей Норвегии, Ассоциацией предприятий рыбообработывающей промышленности и рыболовства и предприятиями рыбообработывающей промышленности, являющимися членами этих объединений, с одной стороны, и Центральным объединением проф-

¹⁶⁶ URL: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,102/id.

союзов Норвегии, Норвежским профсоюзом работников пищевой промышленности, с другой стороны, установлены тарифные ставки рабочих¹⁶⁷.

Зарубежный опыт показывает, что колдоговорная практика активно используется и в разработке систем тарификации работ в организациях. Например, Центральное объединение профсоюзов Норвегии и Союз норвежских предпринимателей в Дополнительном договоре на 1994–1997 гг. подробно описывают процедуру оценки рабочих мест (тарификации работ), которой руководствуются организации страны. В частности, предусмотрено, что в основе системы начисления зарплаты в зависимости от оценки труда лежат следующие составляющие:

- описание тех видов работ и рабочих мест, которые войдут в систему;
- договор о том, какие именно факторы будут учитываться при оценке и, если будет решено использовать систему баллов, какие факторы будут учитываться при начислении баллов;
- систематическая оценка комиссией отдельных должностей для их расположения в системе;
- перевод результатов оценки на группы зарплат¹⁶⁸.

В качестве примера тарифного регулирования можно рассмотреть тарифную сетку мастеров и рабочих французской фирмы «Пежо» (табл. 50).

Таблица 50

Тарифная сетка мастеров и рабочих французской фирмы «Пежо»

Квалификационная группа	Тарифный коэффициент, %	Рабочие	Мастера
1	155	Ученики Стажеры	–
	160	Малоквалифицированные рабочие 1-го разряда	–
	165	Малоквалифицированные рабочие 2-го разряда	–

¹⁶⁷ Жуков А.П. Регулирование тарифных ставок и окладов посредством коллективных договоров и соглашений // Справочник кадровика. 2007. № 3.

¹⁶⁸ Там же.

Квалификационная группа	Тарифный коэффициент, %	Рабочие	Мастера
2	170	Квалифицированные рабочие 1-го разряда	–
	180	Квалифицированные рабочие 2-го разряда	–
	190	Квалифицированные рабочие 3-го разряда	–
	200	Квалифицированные рабочие 4-го разряда	–
3	215	Квалифицированные рабочие 5-го разряда	–
	225	Высококвалифицированные рабочие 1-го разряда	Мастера 1-й категории
	240	Высококвалифицированные рабочие 2-го разряда	Мастера 2-й категории
4	255	Высококвалифицированные рабочие 3-го разряда	Мастера 3-й категории
	270	Высококвалифицированные рабочие 4-го разряда	Мастера 4-й категории
	285	Высококвалифицированные рабочие 5-го разряда	Мастера 5-й категории
5	305	–	Мастера 6-й категории
	335	–	Мастера 7-й категории
	365	–	Мастера 8-й категории

Диапазон данной сетки составляет 1 : 2,35. Количество разрядов рабочих – 13 (в том числе один – ученический), количество разрядов мастеров – 8. При этом наиболее квалифицированные рабочие и наименее квалифицированные мастера относятся к одинаковым квалификационным группам (3-я и 4-я квалификационные группы).

Оригинальный подход к оплате труда (включая не только тарифную систему, но и нормирование и организацию труда) представлен в системе Бедо (Франция), которая используется с 20-х гг. XX в. в механизированных и автоматизированных производствах.

Тарифная ставка в системе Бедо определяется на основе аналитической оценки и работ, и исполнителей. Разработана шкала из 26 тарифообразующих факторов, характеризующих сложность работ, требования к квалификации, особенности технологии, а также требо-

вания к самому работнику. Значения факторов выражаются в баллах, например¹⁶⁹:

- знания, практический опыт, мастерство – 0,28 балла;
- чувство ответственности – 0,16;
- способность к производственному риску – 0,10;
- психофизиологическое напряжение – 0,10;
- умственное развитие, сноровка, изобретательность и инициатива работника – 0,20;
- моральные качества работника – 0,40 и т.д.

По сумме всех баллов определяется персональный разряд рабочего, а по разряду – часовая тарифная ставка, которая при повременной оплате труда может быть на 5–10 % ниже, чем при сдельной. Система Бедо – яркий пример индивидуализации базовой части заработной платы в зависимости от индивидуальных качеств работника.

Японские системы

На сегодняшний день японская система менеджмента считается одной из самых передовых в мире. При этом система оплаты труда в Японии во многом отличается от западных стандартов и имеет ряд исключительных особенностей.

Система оплаты труда в Японии основывается на разделении тарифных ставок на основную личную (ступень, определяемая на основе стажа и возраста сотрудников) и трудовую (разряд, соответствующий должности (квалификации) работника, устанавливаемый в зависимости от квалификации и результативности труда). В типовых сетках оплаты труда 11 градаций и 32 ступени. Кроме того, большое значение придается дополнительным выплатам (пособия – семейное, транспортное, региональное, за особые условия труда).

Американский исследователь А. Вайтхилл выделяет несколько факторов, которые влияют на величину тарифных окладов в японских компаниях. Первым фактором является средняя заработная плата на сходной должности в других компаниях, однако влияние этого фактора в Японии не столь велико, как в США. Второй фактор – влияние профсоюза, который является органической частью, а не «врагом»

¹⁶⁹ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. М., 1999. С. 275.

предприятия, поэтому не оказывает жесткого давления на руководство предприятия в вопросах оплаты труда. Третий фактор – положение человека (количество членов в его семье, жилищные проблемы, расстояние от дома до места работы и другие личные проблемы)¹⁷⁰. Главные тарифообразующие факторы – это стаж и образование.

Необходимо отметить, что система оплаты труда, сложившаяся в рамках «системы пожизненного найма», постепенно «размывается», и все больше японских компаний пытается при оплате труда учесть и показатели результативности работы сотрудников. Так, Н.А. Волгин выделяет шесть факторов, оказывающих влияние на заработок работника в японских компаниях:

- возраст, стаж, образование;
- должность, профессия, обязанности;
- условия труда;
- результаты работы;
- пособия на семью, жилье, транспорт;
- региональные пособия (учитываются особенности региона, где расположено предприятие)¹⁷¹.

На основании вышеизложенного можно выделить пять особенностей японских систем оплаты труда¹⁷².

Зависимость оклада от стажа, возраста работника, обусловленная так называемой системой оплаты за выслугу лет. Она представляет собой метод контроля, при котором оплата труда и продвижение по службе практически пропорциональны возрасту и числу лет непрерывного стажа работника. Однако можно сказать, что заработную плату повышают не просто за стаж и возраст, а за профессионализм, который растет по мере увеличения стажа.

Вторая особенность японской системы оплаты труда – ее *зависимость от так называемых жизненных пиков*, которых в жизни человека насчитывается пять-шесть. «Когда 22-летний японец после окончания университета поступает на работу, его заработок составляет приблизительно 2000 долларов. Это определенный законом минимум. В 28–29 лет японец, как правило, женится. Опять же, в соответ-

¹⁷⁰ Вайтхилл А. Японская система менеджмента. М., 2006.

¹⁷¹ Волгин Н.А. Оплата труда и проблемы ее регулирования. М., 2006. С. 68.

¹⁷² Там же. С. 69–81.

ствии с законом и традициями, достижение этого пика отмечается повышением заработка. Следующая жизненная вершина достигается при рождении ребенка, в связи с чем государство рекомендует работодателям повысить заработную плату своим сотрудникам. Затем прибавка следует при покупке жилья в кредит и т.д.»

Третья особенность заключается в том, что кроме стажа и квалификации, все большее влияние на рост (или снижение) оказывает *показатель фактического трудового вклада или реальных результатов работы*. Особенностью является то, что реализация оценки трудового вклада происходит преимущественно не с помощью различных премий и надбавок, а за счет более детальной дифференциации групп оплаты работников. Работники, при прочих равных условиях (стаж, образование, должность и т.д.), находясь в одной и той же квалификационной группе, в зависимости от фактических результатов работы, относятся к разным градациям по оплате труда. При этом на разных предприятиях существуют различные варианты системы оценки труда работников.

Четвертой особенностью японской тарифной системы является *широкое применение «плавающих» окладов для менеджмента* компаний. Базовые ставки директора завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости, объема производства, номенклатуры, других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, если в определенном цехе добились снижения себестоимости на 10 %, то оклад начальника цеха увеличится на 10 %. Примечательно, что в случае, когда предприятие сталкивается со значительными проблемами, снижение окладов, как правило, происходит начиная с самой «верхушки» компании, причем наибольшее сокращение заработной платы происходит у главы компании, наименьшее – у рядовых сотрудников.

Пятой особенностью японской системы оплаты является *одна из самых низких в мире дифференциаций в оплате труда*. Это означает, что работник самой высокой квалификации получает всего в 3–4 раза больше, чем работник самой низкой квалификации. Так, в компании Nissan генеральный директор получает лишь в 5 раз больше, чем самый низкооплачиваемый работник. Естественно, речь здесь идет только о тарифе и окладе.

Можно еще отметить, что традиционно в Японии заработная плата у мужчины в среднем выше, чем у женщины.

Порядок установления минимальной тарифной ставки в Японии носит специфический характер. Минимальная заработная плата устанавливается, как правило, на уровне префектуры, а не государства. Поэтому в этой стране имеется много «минимальных ставок» (по сравнению с Россией или США).

На японских предприятиях применяется три основных вида тарифных ставок: личная, трудовая и синтезированная¹⁷³.

Личная ставка определяется возрастом и стажем работы и представляет собой основу традиционной системы организации заработной платы в Японии, связанной с системой пожизненного найма. На размер личной ставки влияет и пол работника (табл. 51). Тарифная сетка разрабатывается применительно к трем уровням образования (неполному среднему, среднему и высшему).

Таблица 51

Пример установления базисной (личной) ставки в Японии

Возраст, лет	Стаж работы, лет	Заработная плата, % к минимальной для мужчин	
		Мужчины	Женщины
<i>Образование неполное среднее</i>			
До 17	До 3	100,0	90,3
18–19	3–4	119,4	101,3
20–24	5–9	149,7	121,7
25–29	10–14	183,1	138,9
30–34	15–19	218,1	162,9
...			
50–54	30 и более	290,6	238,8
55–59	30 и более	285,6	229,0
<i>Образование среднее</i>			
До 19	До 3	116,6	108,4
20–24	3–4	141,5	127,7
25–29	5–9	177,2	150,6
30–34	10–14	220,7	173,5
...			
50–54	30 и более	359,7	272,4
55–59	30 и более	355,0	255,6
<i>Образование высшее</i>			
20–24	До 3	141,1	136,6
25–29	3–4	182,5	164,5
30–34	5–9	242,1	207,4
35–39	10–14	314,0	264,8

¹⁷³ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. С. 277.

Возраст, лет	Стаж работы, лет	Зарботная плата, % к минимальной для мужчин	
		Мужчины	Женщины
...			
50–54	30 и более	515,4	381,1
55–59	30 и более	537,8	367,0

Трудовая тарифная ставка учитывает уровень квалификации работников и результативность их труда. Квалификация учитывается через систему разрядов. Трудовой вклад определяется ежегодно на основе оценок, выставляемых непосредственными руководителями в ходе аттестации. Результаты работы оцениваются по 3-балльной системе (табл. 52).

Таблица 52

Шкала установления трудовой ставки

Результативность труда (в баллах)	Разряд								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									
2									
3									

Как правило, применяются тарифные сетки, единые для основных категорий персонала (например, рабочие оплачиваются по 1–6-му разрядам, специалисты и служащие – по 4–9-му, руководители – по 7–9-му разрядам). При выставлении оценки за результативность труда учитывается уровень выполнения норм, качество работы, отношение работника к трудовым обязанностям, умение работать с коллегами и др. Можно сказать, что дифференциация тарифных ставок в зависимости от результативности труда представляет собой «вертикаль» тарифной сетки.

Таким образом, установление трудовой ставки позволяет учесть квалификацию (через систему разрядов) и трудовой вклад (через оценку результатов труда и личных качеств работника при ежегодных аттестациях). Можно сказать, что метод установления трудовой ставки позволяет индивидуализировать тарифную часть заработка.

Синтезированные ставки представляют собой сочетание личной и трудовой ставки. В японских компаниях синтезированные ставки применяются в 70 % случаев¹⁷⁴.

¹⁷⁴ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. С. 279.

Тарифные системы США

Самым ранним упоминанием о тарифном регулировании в США в изученной нами литературе является многоступенчатая система стимулирования труда, разработанная Д.В. Мэрриком в начале XX в. Она использует три вида ставок оплаты труда. Наиболее высокая составляет 120 % от наименьшей. Она распространяется на работников, которые перевыполняют установленную норму. Средняя ставка (110 % минимума) выплачивается тем, кто достиг по меньшей мере 84 % нормы, но не превысил ее. Наименьшая ставка выплачивается тем, кто выполняет установленное задание менее чем на 84 %¹⁷⁵.

Тарифное регулирование заработной платы в Соединенных Штатах дает предприятиям возможность самостоятельно регулировать вопросы оплаты труда. Тем не менее в США существует тарифная система, называемая Федеральной системой заработной платы (The Federal Wage System). Она разработана Министерством по управлению человеческими ресурсами США (U.S. Office of Personnel Management), и обновление размеров ставок происходит как минимум раз в год. Тарифная сетка, которая в данной системе носит название генеральной шкалы ставок заработной платы, представлена в табл. 53 (данные на январь 2007 г.).

Данная тарифная сетка имеет 15 рангов, каждый из которых содержит 10 ступеней. Значения на пересечении соответствующего ранга и ступени означают часовую заработную плату, которая полагается работнику соответствующего ранга и ступени. Таких значений в каждой ячейке две: верхнее (B – basic) означает плату за основное время, нижнее (O – overtime) – за работу в сверхурочное время.

Как видно из табл. 53, данная система предусматривает как горизонтальную дифференциацию (по ступеням), так и вертикальную (по рангам), причем более значимой является дифференциация по рангам, а ступени только детализируют ставки внутри ранга.

Общий диапазон этой тарифной сетки составляет 1 : 7,2. При этом существует законодательный акт, регулирующий минимальный размер оплаты труда, который одинаков на всей территории Соединенных Штатов.

¹⁷⁵ Головачев А., Чурило Л. Зарубежный опыт организации заработной платы // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2005. № 2.

С целью тарификации работ и работников в США используется Словарь наименований работ (Dictionary of Occupational Titles – DOT), аналогичный Единому тарифно-квалификационному справочнику (ЕТКС), используемому в России¹⁷⁶. DOT создан на основе «Руководства для анализа работы», разработанного Министерством труда США в 40-х гг. XX в. и действовавшего на протяжении 50 лет. Для «пополнения» DOT используется методика «Функциональный анализ работ» (FJA – Functional Job Analysis) Сиднея Файна¹⁷⁷.

Таблица 53

Генеральная шкала ставок заработной платы в США¹⁷⁸

Ранг	В/ О	Ступени									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	В	7,97	8,23	8,50	8,76	9,03	9,18	9,45	9,71	9,72	9,97
	О	11,96	12,35	12,75	13,14	13,55	13,77	14,18	14,57	14,58	14,96
2	В	8,96	9,17	9,47	9,72	9,83	10,12	10,41	10,70	10,98	11,27
	О	13,44	13,76	14,21	14,58	14,75	15,18	15,62	16,05	16,47	16,91
3	В	9,78	10,10	10,43	10,75	11,08	11,40	11,73	12,06	12,38	12,71
	О	14,67	15,15	15,65	16,13	16,62	17,10	17,60	18,09	18,57	19,07
4	В	10,97	11,34	11,70	12,07	12,44	12,80	13,17	13,53	13,90	14,26
	О	16,46	17,01	17,55	18,11	18,66	19,20	19,76	20,30	20,85	21,39
5	В	12,28	12,69	13,10	13,51	13,91	14,32	14,73	15,14	15,55	15,96
	О	18,42	19,04	19,65	20,27	20,87	21,48	22,10	22,71	23,33	23,94
6	В	13,69	14,14	14,60	15,05	15,51	15,97	16,42	16,88	17,33	17,79
	О	20,54	21,21	21,90	22,58	23,27	23,96	24,63	25,32	26,00	26,69
7	В	15,21	15,72	16,22	16,73	17,24	17,74	18,25	18,76	19,26	19,77
	О	22,82	23,58	24,33	25,10	25,86	26,61	27,38	28,14	28,89	29,66
8	В	16,84	17,40	17,97	18,53	19,09	19,65	20,21	20,77	21,34	21,90
	О	25,26	26,10	26,96	27,80	28,64	29,48	30,32	30,74	30,74	30,74
9	В	18,60	19,22	19,84	20,46	21,08	21,70	22,32	22,94	23,56	24,18
	О	27,90	28,83	29,76	30,69	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74
10	В	20,49	21,17	21,85	22,53	23,22	23,90	24,58	25,27	25,95	26,63
	О	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74
11	В	22,51	23,26	24,01	24,76	25,51	26,26	27,01	27,76	28,51	29,26
	О	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74
12	В	26,98	27,88	28,78	29,68	30,57	31,47	32,37	33,27	34,17	35,07
	О	30,74	30,74	30,74	30,74	30,74	31,47	32,37	33,27	34,17	35,07
13	В	32,08	33,15	34,22	35,29	36,36	37,43	38,50	39,57	40,64	41,71
	О	32,08	33,15	34,22	35,29	36,36	37,43	38,50	39,57	40,64	41,71
14	В	37,91	39,17	40,44	41,70	42,96	44,23	45,49	46,75	48,02	49,28
	О	37,91	39,17	40,44	41,70	42,96	44,23	45,49	46,75	48,02	49,28

¹⁷⁶ Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М., 2007. С. 21.

¹⁷⁷ Там же. С. 27.

¹⁷⁸ U.S. Office of Personnel Management «SALARY TABLE 2007-GS». URL: http://www.opm.gov/oca/07tables/html/g_s_h.asp.

Ранг	В/ О	Ступени									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	В	44,59	46,08	47,56	49,05	50,54	52,02	53,51	55,00	56,48	57,97
	О	44,59	46,08	47,56	49,05	50,54	52,02	53,51	55,00	56,48	57,97

В 1995 г. в США стартовал проект О*NET (Информационная сеть профессий Министерства труда США) как альтернатива «Словарю наименований работ». Данный проект предполагает создание всеохватывающей и гибкой информационной системы, общедоступной и пополняемой новыми описаниями в сети Интернет¹⁷⁹.

Более половины американских компаний при тарификации используют аналитическую оценку рабочих мест. Система оценочных показателей характеризует как сложность работ, так и требования, которым должен удовлетворять исполнитель этих работ. Оценка осуществляется в баллах.

Можно привести пример классификации работ и тарифов, используемый в Стэнфордском университете, которая является типичной для многих крупных работодателей в США¹⁸⁰. Прежде всего, необходимо отметить, что существуют отдельные тарифные сетки для работников, состоящих в профсоюзах, и для работников, которые в профсоюзах не состоят. Так, в Стэнфордском университете должности, занимаемые работниками, не состоящими в профсоюзах, подразделяются на 27 категорий (В 7, В 8, В 9 ... В 24, С 4, С 5 ... С 10, С 99, N 11). Для работников, охваченных коллективными договорами, существует еще более сложная классификация рабочих мест.

В соответствии с правилами, установленными правительством США, должности дифференцируются следующим образом:

– категория В – должности с нормированным рабочим днем (предполагается строгий учет отработанного времени и доплаты за время, отработанное сверх нормальной продолжительности рабочей недели);

– категории С и N – должности с ненормированным рабочим днем (работники, занимающие эти должности, не имеют права на доплаты за работу сверх нормальной продолжительности рабочей неде-

¹⁷⁹ Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. С. 29.

¹⁸⁰ Милгрэм П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент: в 2 т. СПб., 1999. Т. 1.

ли). К данным категориям относятся, в основном, специалисты, менеджеры и администраторы.

Для каждой из категорий предусмотрена вилка должностного оклада, составляющая до 50 %, позволяющая учесть индивидуальную результативность труда.

Рабочие места классифицируются в соответствии с квалификацией, необходимой для выполнения соответствующих работ, и сопряженной с этим ответственностью. Например, установлено шесть разрядов работы секретаря.

Различные виды должностей относятся к одной категории, если к ним предъявляются сходные требования. Например, категория В 14 включает три должности: секретарь 3-го разряда, младший администратор 4-го разряда и помощник бухгалтера.

Уровни оплаты труда для каждой категории увязываются с рыночной ценой рабочего места и ежегодно корректируются. Корректировка происходит в пределах установленного диапазона, чтобы классификация работ по степени сложности продолжала оказывать влияние на заработную плату.

При достижении потолка заработной платы в определенной должности, работник может получить прибавку, максимальный размер которой дифференцируется по должностям и контролируется администрацией.

Альтернативой традиционным системам в некоторых американских корпорациях в настоящее время является так называемый **метод «растяжки»**, одним из разработчиков которого был Эдвард Лоулер. Впервые метод «растяжки» был внедрен в 1990 г. в Вооруженных силах США. Метод «растяжки» основывается на следующих принципах¹⁸¹:

- широкие вилки окладов и ставок, заменяющие их традиционную структуру;
- более тесная увязка с рыночной ценой, а не с внутренним соответствием окладов друг другу в компании;
- возрастающая роль премирования, связанная с групповым вознаграждением;

¹⁸¹ Соболевская А. Новые тенденции в оплате труда в США // Трудовое право. 2004. № 12.

– повышенное внимание к признанию и вознаграждению индивидуальных заслуг.

Количество рангов (разрядов) должностных окладов и часовых тарифных ставок колеблется в компании среднего размера от 15 до 30.

Должности внутри ранга рассматриваются как одинаковые по важности и ценности для компании. Таким образом, один ранг может включать в себя все должности технических исполнителей и менеджеров низшего звена. Внутри ранга устанавливается диапазон окладов (так называемая вилка). Оклады внутри ранга устанавливаются в соответствии с ценами рынка и индивидуальными результатами труда. Размер окладов устанавливается линейными руководителями, а служба управления персоналом играет лишь консультативную роль. Со временем оклад «двигается» внутри вилки в соответствии с профессиональным ростом, а также трендом рынка. Этим достигается гибкость и возможность реагировать на изменения рынка труда. Этот метод нашел применение для оплаты труда работников в компаниях AT&T, Amoco, Boeing, DuPont, Eastman Kodak, Helwett-Packard, Honeywell, Motorola, Carbide и др.

Современные модели оплаты труда на основе квалификации работников усложняются и развиваются. При этом оплата труда рассматривается как стимул для повышения работником своей квалификации. Формализация зависимости заработка от квалификации позволяет решить следующие проблемы¹⁸²:

- повышение персональной ответственности за выполнение планов повышения квалификации;
- совершенствование организации труда персонала (упор не на индивидуальные, а на коллективные результаты труда);
- необходимость учета не только того, «что надо сделать», но и «как это сделать»;
- содействие процессу пересмотра корпоративных ценностей.

При разработке моделей оплаты труда в зависимости от квалификации большое внимание должно уделяться оценке уровня квалификации. Причем учитываются не только формальные показатели (образование, стаж и пр.), но и умение использовать знания и навыки

¹⁸² Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда в США. М., 2004. С. 92.

в работе – т.е. поведенческие модели. В табл. 54 приведен пример шкалы оценки квалификации для сотрудников, связанных с работой с потребителями.

Таблица 54

Пример шкалы оценки квалификации для сотрудников, связанных с работой с потребителями¹⁸³

Базовый уровень	Высокий уровень	Образцовый уровень
Правильно и охотно реагирует на запросы покупателей, обратившихся к нему	Стремится к удовлетворению всех обоснованных требований покупателей в рабочем порядке	Считает потребности покупателей главным в своей работе, принимает разнообразные и исчерпывающие меры по их удовлетворению
Демонстрирует понимание того, каким образом его действия влияют на уровень удовлетворенности покупателей	Правильно действует и принимает все необходимые меры для разрешения возникающих у покупателя проблем	Принимает на себя ответственность и успешно разрешает наиболее сложные спорные ситуации
Излишне быстро переадресовывает сложные проблемы или жалобы покупателей старшим менеджерам, однако не уклоняется от ответственности в таких ситуациях	Оправдывает ожидания покупателей относительно обоснованного уровня сервиса и разрешения их проблем	Предвосхищает вопросы покупателей, постоянно анализирует скрытые причины возникновения проблем в своей деятельности, чтобы своевременно и успешно справиться с ними в будущем

Понятие квалификации сотрудников связывается с моделью бизнеса и технологиями производства в компании. Для разработки качественной модели взаимосвязи оплаты и квалификации необходимы:

- неоднократные исследования для выявления критических для данной компании параметров квалификации;
- множественность критериев для отбора лучших работников;
- тестирование модели (на основе опросов работников);
- анализ модели с точки зрения соответствия корпоративной стратегии.

Главным направлением использования параметров квалификации при оплате труда является установление зависимости квалификации и основной (постоянной) части заработной платы. Если решающим фактором, формирующим сетку должностных окладов, является

¹⁸³ Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда в США. С. 94.

сложившийся в отрасли уровень оплаты труда, то квалификация становится «корректирующим» фактором. Различия в уровне оплаты труда в сетке могут устанавливаться двумя способами:

- с помощью интервалов («вилки»), внутри которых заработная плата регулируется на основе квалификации и личных заслуг;
- с помощью твердых ставок для каждого уровня квалификации (табл. 55).

Таблица 55

Два способа учета квалификации при установлении
основной заработной платы¹⁸⁴

Начальный уровень	Средний уровень	Высший уровень
Вновь нанятый или недавно повышенный в должности сотрудник Достаточный уровень квалификации для занимаемой должности Широкие возможности для профессионального роста	Полностью освоивший круг своих обязанностей Постоянно справляющийся со своими обязанностями на ожидаемом уровне или выше него Владеет всеми ключевыми навыками и знаниями	Неизменно превосходно выполняющий свои обязанности Постоянно возрастающий вклад в достижение общего результата Образцово владеет всеми ключевыми навыками и знаниями, может обучать коллег
Интервальная шкала должностных окладов (тыс. дол.)		
38	42,2	47,8
Фиксированная шкала должностных окладов (тыс. дол.)		
42	45	56

При использовании широкополосной тарифной сетки значение квалификации в установлении базового оклада повышается. Широкополосная тарифная сетка – это инновационный способ организации оплаты труда, предполагающий переход к установлению широких интервалов, каждый из которых охватывает круг смежных профессий и должностей, чаще всего привязанных к определенному уровню в организационной иерархии¹⁸⁵. Фактор квалификации работника приобретает важное значение при определении конкретного размера оклада внутри широкого интервала. Внутри каждого интервала определяются, как правило, три сегмента, выделенные на основе группировки должностей в рамках каждой профессии (должности) по уровню ответственности, требованиям к уровню знаний и навыков, прак-

¹⁸⁴ Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда в США. С. 99.

¹⁸⁵ Там же.

тическому опыту. Эти три уровня (начальный или стартовый, средний или базовый, высший или «продвинутый») соответствуют этапам естественного роста работника в рамках должности. Введение широкополосных тарифных сеток предполагает оценку профессионализма и результативности работников. Возможны различные варианты подходов к определению ставок заработной платы, например:

– *базовые уровни тарифных ставок определяются по сложившимся на рынке средним отраслевым тарифным ставкам. Надбавка к базовой тарифной ставке определяется исходя из двух оценок: за квалификацию и за выполнение плановых заданий;*

– *рейтинг квалификации работника полностью определяет размер надбавки к базовому уровню оплаты труда. Квалификация оценивается комплексно: знания, навыки, поведенческие особенности работника*¹⁸⁶.

Уровень квалификации может учитываться и при формировании переменной части заработной платы, причем в двух вариантах:

– учет рейтинга квалификации при расчете премиальных выплат по результатам текущей деятельности;

– выплата единовременных поощрений работникам за освоение новых профессиональных знаний, навыков, их применение в текущей деятельности, а также повышение квалификации в критичной для компании области¹⁸⁷.

9.2. Грейдинг

Грейдинг (от англ. grading) – классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдирование – это позиционирование должностей, т.е. распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

На сегодняшний день **система грейдов** – это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей.

¹⁸⁶ Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда в США. С. 98–104.

¹⁸⁷ Там же. С. 108–109.

Технологию грейдинга можно назвать развитием тарифной системы. Данный метод установления базовых окладов нашел широкое применение за рубежом и становится популярным в современной России.

Внедрение этой системы оплаты труда делает предприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повышается «прозрачность» компании для инвесторов и, соответственно, увеличивается капитализация. К тому же, введя систему грейдов, организация может позиционировать себя как серьезного игрока на мировом рынке труда и привлекать на работу топ-менеджеров и высококвалифицированных специалистов со всего мира.

Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Главным критерием при оценке должностей является уровень влияния позиции должности на компанию в целом и вид воздействия на конечный результат.

Распространена точка зрения, согласно которой грейдинг (грейдирование) – аналог тарифной системы. Безусловно, данные подходы имеют много общего: и тарифная сетка, и грейды представляют собой иерархическую структуру должностей, где оклады (тарифные ставки) выстроены по нарастающему принципу. Едина и цель тарифной системы и системы грейдинга – дифференциация постоянной части заработной платы (окладов и тарифных ставок). В то же время между тарифной системой и системой грейдов существуют некоторые существенные различия (табл. 56)¹⁸⁸.

Таблица 56

Отличия между тарифной системой и системой грейдов

Тарифная система	Система грейдов
Главные критерии дифференциации тарифных ставок – сложность выполняемых работ и уровень квалификации работника	Более широкий круг критериев, включающий такие показатели оценки должности, как: <ul style="list-style-type: none"> – управление; – коммуникации; – ответственность; – сложность работы; – самостоятельность и др.
Должности выстраиваются по нарастающему принципу; пересечения та-	Грейдинг, как правило, предполагает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В резуль-

¹⁸⁸ Федоров К.Н. Грейдомания. URL: <http://www.hrexpert.ru>.

Тарифная система	Система грейдов
рифных разрядов, как правило, не допускается	тате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка
Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на тарифные коэффициенты	Структура грейдов построена только на весе (значимости) должности, которая рассчитывается в баллах
Все должности выстраиваются по строгому нарастанию (от рабочего до управленца)	Должности размещаются только по принципу важности для компании

Тем не менее сходство тарифной системы и системы грейдов, единство задач, которые решаются при их использовании, позволяют согласиться с мнением автора первой в России книги, посвященной грейдингу, – В.П. Чемяковым, который назвал грейдинг **способом тарификации**¹⁸⁹.

Подход к построению системы грейдов может быть разным, выбор подхода зависит от сферы деятельности компании. На производственных предприятиях чаще оценивают сами профессии (должности), а в организациях с преобладанием интеллектуального капитала – компетенции конкретного человека, знания и опыт которого являются ценными для компании. Такой индивидуальный подход мотивирует сотрудника на развитие своих рабочих и деловых качеств.

Можно выделить два вида грейдинга, которые в системе грейдов сочетаются между собой:

- грейдинг должностей: по сложности, ответственности и т.д.;
- грейдинг сотрудников: по уровню профессионализма, результативности (KPI), и т. д. Применяется обычно в небольших компаниях, основу которых составляют работники со схожим функционалом (дизайн-студии, консалтинговые бюро и т.д.).

Первый подход (грейдинг должностных позиций) является более распространенным. В таком случае грейдинг – это группировка должностей по определенным основаниям с целью стандартизации оплаты труда в организации. Оплата труда в каждой должности ставится в зависимость от ценности данной должности, ее «весомости»

¹⁸⁹ Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. С. 16.

для компании. Разработка и внедрение системы грейдов позволяет решить ряд задач¹⁹⁰:

- сравнение должностей по заданным параметрам и ранжирование работ по степени значимости для компании;
- тарификация (определение размеров окладов) на основе значимости определенной работы или должности для организации;
- мотивация персонала (для занятых в компании – карьерная мотивация, для кандидатов на работу – мотивация привлечения).

Технологии грейдинга различны, но имеют общие черты (этапы)¹⁹¹:

- распределение должностей по значимости для организации;
- определение грейдов;
- присвоение должностям размеров окладов – тарифов;
- изучение рыночного уровня оплат труда;
- анализ и исправление несоответствий.

Определение и оценка ключевых должностей включают в себя анализ рыночных уровней заработной платы, сопоставление окладов и «весов» должностей, построение линии заработных плат.

Определение грейдов производится с использованием различных подходов. Грейд – это установленный интервал «весов» или рангов должностей, внутри которых они считаются равнозначными для организации и имеющими один диапазон оплаты (тариф)¹⁹². Методы определения значимости должностей могут быть разделены на две группы:

- неаналитические методы (ранжирование «целых» должностей). К неаналитическим методам относятся: прямое ранжирование, классификация и метод попарных сравнений. Работы оцениваются экспертным путем, без их расчленения на составляющие элементы;
- аналитические методы (ранжирование должностей по их «весу»). К аналитическим методам относятся: факторный метод, балльная оценка и др. методы. Работы оцениваются по отдельным элементам (факторам).

¹⁹⁰ Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. С. 18–20.

¹⁹¹ Там же. С. 34.

¹⁹² Там же. С. 47.

Аналитический подход позволяет получить точные и объективные результаты оценки, однако достаточно трудоемок, поэтому применяется только в крупных компаниях, которые могут выделить соответствующие ресурсы.

Рассмотрим подробнее некоторые из **методов оценки должностей**.

Метод ранжирования. Самый простой и не требующий значительных затрат времени. Ранжирование проводится по всем функциям должности в целом. Используется, как правило, один фактор, например сложность работ.

Метод факторного сравнения – усовершенствованный количественный метод ранжирования. Определяется несколько компенсируемых факторов, ранжирование производится по каждому из них отдельно. Оценка проводится с помощью экспертов. Затем результаты суммируются, и выводится общий рейтинг труда.

Метод классификации. В первую очередь, определяются критерии классификации. Классификатор строится для уже созданной системы грейдов. При появлении новых должностных единиц отнесение к грейдам осуществляется с помощью классификатора. Метод прост в применении и экономичен, но требует наличия уже сформированной системы грейдов.

Метод балльной оценки. Это количественный метод оценки труда. Определяется несколько компенсируемых факторов, и выделяются уровни их выраженности. Каждому уровню присваивается определенное число баллов. Для получения общей оценки баллы умножаются на веса факторов и складываются. Диапазоны баллов устанавливают границы грейдов. Метод позволяет получить точные и объективные результаты оценки, однако отличается трудоемкостью.

Основным спросом при оценке рабочих мест пользуется метод ранжирования и балльный метод.

При выборе факторов оценки должностей учитываются требования, которые предъявляются к каждой позиции и фиксируются в должностных инструкциях. Нередко возникает необходимость разде-

ления факторов на субфакторы, что позволяет глубже и разнообразнее раскрыть и, соответственно, точнее оценить должность¹⁹³.

По результатам оценки все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности¹⁹⁴.

Определение тарифов для должностей грейдов решает следующие задачи: определение диапазона окладов и определение размера наложения (пересечения) тарифов (грейдов).

Определение размера окладов – следующий этап разработки системы грейдов. На данном этапе определяют тариф (размер оплаты труда в каждом грейде) и уровни оплаты труда для каждого тарифного разряда. Чаще всего находят денежный эквивалент одного балла в «весе» должности (или одного ранга), затем стоимость балла умножается на «вес» должности и определяется оклад.

Внутри каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилка, которая определяется не для каждой должности отдельно, а для всего грейда. Работники, не выходя за пределы «своего» грейда, имеют шанс с ростом опыта и профессионализма зарабатывать все больше и больше (когда достигается верхняя планка, остается только добиваться перевода в следующий грейд – иначе больше зарплата расти не будет)¹⁹⁵.

Вилку окладов характеризует¹⁹⁶:

1. *Максимальный уровень*, который для каждой должности соответствует максимальному размеру оплаты труда – как на внешнем рынке труда, так и внутри организации.

¹⁹³ Трофимова В. Цена должности // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 10. С. 42–50.

¹⁹⁴ Хэй-метод, или почему грейдинг эффективнее тарифных сеток // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2004. № 7. С. 12–15.

¹⁹⁵ Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки. URL: <http://www.klerk.ru/boss/?57505>.

¹⁹⁶ Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 42–43.

2. *Среднее значение* (середина диапазона), обычно соответствующее для данной должности или группы должностей конкурентоспособной рыночной ставке. Определяется оно на основании анализа действующей рыночной ставки, и его называют линией зарплатной политики, отражающей уровень оплаты труда в организации в сравнении с рыночным уровнем.

3. *Минимальный уровень*, отражающий самый низкий размер оплаты труда по данной позиции, который возможен на рынке труда или в организации. Важно обращать внимание на минимум диапазона тех сотрудников, оклад которых близок к этому минимуму.

Ширину диапазона окладов (расстояния между минимумом и максимумом) рекомендуется устанавливать в следующих значениях (табл. 57).

Таблица 57

Примерная ширина диапазонов окладов

Должности	Ширина диапазона, %
Производственный персонал	20–30
Технические исполнители	30–40
Специалисты	40–50
Руководители	50 и более

4. *Дифференциал средних точек*, который характеризует разницу между средними ставками окладов двух соседних грейдов. Дифференциал средних точек устанавливают с учетом рыночной конкурентоспособности, т.е. его следует согласовать с линией зарплатной политики, а также с политикой в области управления продвижением персонала в организации для того, чтобы после продвижения по служебной лестнице оклады сотрудников не были ниже минимума грейда их новой должности.

Рекомендуется устанавливать следующие дифференциалы средних точек (табл. 58).

Таблица 58

Примерный дифференциал средних точек

Наименование дифференциала	Значение дифференциала, %
Между грейдами производственного персонала, технических исполнителей	5–12
Между грейдами специалистов и менеджеров	8–15
Совокупный дифференциал между грейдами непосредственных руководителей и их подчиненных	15–25
Между грейдами высшего руководства	20–35

5. *Наложение диапазонов*, когда вилка окладов предыдущего грейда пересекается с вилками окладов последующего грейда. Это позволяет оперативно и гибко осуществлять движение в зарплатной структуре (внутри грейдов и диапазонов) в результате повышения эффективности, изменения классности должности и т.д. Однако значительные наложения могут снизить эффективность применяемой системы оплаты труда.

На последнем этапе проводится анализ и исправление несоответствий. Несоответствия бывают двух типов: переоценка (недооценка) должности по сравнению с рыночным уровнем оплаты, попадание должности «не в тот» грейд (тариф), несоответствие размера оклада «весу» должности.

В качестве последнего этапа иногда рассматривается непосредственное внедрение и создание базы для администрирования системы (издание приказов, ознакомление сотрудников за два месяца, введение нового штатного расписания и др.). Необходимо выделить время и ресурсы на подготовку документов (максимально простых), регламентирующих функционирование и администрирование системы грейдов, а также обучить сотрудников служб персонала, которые будут ее использовать. Система грейдов, если она включает более 100 рабочих мест, потребует одного или нескольких специалистов для управления и поддержания ее в работоспособном состоянии¹⁹⁷.

К классическим методам грейдинга относятся методы «Хей Групп» и «Уотсон Уайетт».

Метод «Хей Групп» (метод Хея, метод направляющих профильных таблиц), положивший начало внедрению систем грейдов, разрабатывается компанией Hay Management Consultants, продолжающей дело Эдварда Н. Хея – автора системы. Суть метода состоит в оценке работ, выполняемых на каждой из позиций (job evaluation), на основе **трех основных групп факторов**, которые считаются наиболее существенными¹⁹⁸.

В первую группу входят знания и опыт, необходимые для работы (образование, специальные знания и т.д.), – know how. Здесь име-

¹⁹⁷ Мурашов В., Румянцева П. Некнижные правила создания системы грейдов // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 9. С. 84–91.

¹⁹⁸ Вырковский А. Хей-метод // Секрет фирмы. 2004. № 16.

ется в виду не только образование, но и все другие приобретенные ранее знания:

– профессиональные / предметные знания – знания практических и теоретических процедур, специализированных подходов, теоретических моделей профессиональных дисциплин, измеряемые по глубине и широте;

– сложность и разнообразие – аналитические и концептуальные навыки, необходимые для выполнения работ по планированию, организации, консультированию, интеграции, координации, разработке и управлению подчиненными;

– навыки взаимодействия с людьми – степень взаимодействия сотрудника с коллегами, командами, клиентами, общественностью.

Во вторую группу включены навыки, необходимые для решения проблем (способности к аналитическому мышлению и творчеству), – *problems solving*. Творческий потенциал / решение проблем – мера оригинального, инновационного мышления, с помощью которого человек может создавать новые результаты. Показывает уровень самостоятельности мышления, его независимости от принятых стандартов и правил.

В третью группу входит уровень ответственности – *accountability*. Ответственность – степень, в которой должность имеет прямое влияние на конечные результаты (с учетом важности этих результатов для компании).

В некоторых случаях, кроме описанных выше трех факторов, используется четвертый – условия работы. Данный фактор позволяет учитывать экстраординарные рабочие условия.

В прил. 2 приведен пример разработки системы грейдов с помощью метода Хея на примере компании ООО «ПромИндустрия».

По каждому из факторов экспертами дается заключение, которое отображается в виде таблицы. Метод может быть адаптирован (могут быть включены и другие факторы).

Оценка по методу Хея состоит из нескольких этапов¹⁹⁹.

Прежде всего, для каждой из должностей разрабатывается свой уровень необходимых составляющих и присваивается оценка: А, В, С, D – для профессиональных знаний, 1, 2, 3 – для коммуникативных

¹⁹⁹ Воронцова Е. Каждому сотруднику – своя ступень. URL: http://www.job-today.ru/cheboksary/issue/2006/34_153_03.htm.

навыков, I, II, III – для широты применения, % – для мыслительной деятельности. В табл. 1 прил. 2 приведен пример опросника для оценки должностей по девяти факторам. По каждому из факторов экспертами дается заключение, которое отображается в виде таблицы. С помощью данного метода могут быть получены балльные оценки, которые позволяют провести ранжирование должностей по их «весам».

Следующим шагом является перевод качественных оценок в баллы по специальным направляющим таблицам. По каждой шкале эти баллы суммируются, и определяется общее число баллов для должности. В зависимости от полученной оценки должностные позиции относятся к определенному грейду, который гарантирует получение определенного тарифа (оклада). Данный метод предполагает использование широкополосных тарифных сеток. В табл. 2 прил. 2 приведен пример расчета итоговой балльной оценки должностей и профессий, а в табл. 3 указанного приложения – результаты присвоения грейдов должностным позициям в зависимости от итоговой балльной оценки.

Далее производится расчет грейда (уровня оплаты) должности. Уровням оплаты присваиваются денежные значения (минимальное и максимальное). Диапазон размера заработной платы для каждой из должностей указывается в справочных таблицах. Пример таблицы грейдов должностных позиций приведен в табл. 4 прил. 2.

Оценка по различным факторам сводится в единое значение по конкретной должности, и на основе этого формулируются требования к грейду. Как предварительное собеседование, так и регулярная внутренняя аттестация позволяют определять возможности конкретного сотрудника и его соответствие тому или иному грейду. Структура зарплаты в этом случае конструируется на основе базовой ставки и вилки доходов по грейдам. При выборе базовой ставки соотносятся минимально возможный и рыночный уровень оплаты по «знаковым» должностям, и определенная сумма рублей начисляется сотруднику за каждый балл оценки. Вилка доходов по грейдам, как правило, имеет постоянные значения: максимальный оклад должности на 15 % превышает стандартный, а уровень максимальной премии на 30 % выше максимального оклада²⁰⁰.

²⁰⁰ Воронцова Е. Каждому сотруднику – своя ступень.

К недостаткам метода Хея следует отнести его «непрозрачность» и сложность, а значит, необходимость особой подготовки специалистов для его практического использования или привлечения внешних консультантов.

Метод «Уотсон Уайетт», известный под названием «Глобальная система грейдинга» (Global Grading System), построен на иных принципах, нежели метод Хея. Данный метод предполагает, что сначала должности будут отнесены к определенной категории, а затем, в рамках данной категории, должности «взвешиваются» по факторам для точного определения грейда. Система четко позиционирует любую должность в «карте грейдов» (Grade Map), включающей 25 ступеней. Методика может использоваться для построения иерархии как компаний, так и должностей, независимо от сферы деятельности и специфики бизнеса.

Процесс оценки осуществляется в три этапа.

Этап 1. Определяется грейд компании. На этом этапе используются такие критерии, как численность сотрудников в компании, объем продаж (оборот) компании в денежном выражении, разнообразие выпускаемой продукции, масштаб деятельности (местный рынок, интернациональный рынок, глобальный рынок).

Этап 2. Определяется категория (band), к которой относится должность. Для этого применяется одна из трех разновидностей опросника (в соответствии с размером компании).

Этап 3. Определяется грейд должности внутри категории с помощью семи факторов оценки должности: профессиональные знания, знание бизнеса, уровень руководства, решение проблем, характер влияния на бизнес, сфера влияния на бизнес, коммуникативные навыки.

Пример построения системы грейдов с помощью метода «Уотсон Уайетт» приведен в прил. 3.

Характеризуя практику внедрения грейдинга в России, С. Слипачук выделяет три группы систем грейдов, которые используются в России и СНГ²⁰¹.

Первая степень сложности – система ранжирования должностей по степеням сложности на основе использования неаналитиче-

²⁰¹ Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов. URL: <http://www.hr-portal.ru/node>.

ских методов. Она не требует математических расчетов и может быть внедрена топ-менеджерами компании после их предварительной подготовки. Ничего общего с оригинальной версией системы грейдов она не имеет, но некоторые консультанты массово внедряют ее на российских и украинских предприятиях малого и среднего бизнеса.

Вторая степень сложности – это система Эдварда Хея, но не оригинальный вариант, а упрощенная система, модифицированная американскими консалтинговыми компаниями под рынок стран СНГ.

Третья и четвертая степень сложности – это настоящие оригинальные системы грейдов, которые, несмотря на свою копирайтерскую защищенность, нашли «выход» на рынки России и СНГ. Эти системы основаны не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профильно-направляющих таблицах, графиках и, самое главное, на точном и последовательном соблюдении этапов методологии. Эти методы очень трудоемки. Их внедрение растягивается на период от шести месяцев до одного года и сопровождается большим количеством документооборота и сопроводительных рекомендаций. Поэтому использование таких систем требует квалифицированной помощи внешнего консультанта.

Таким образом, грейдирование является современным направлением развития тарифной системы традиционного типа, но на более высоком методологическом уровне. Система грейдов имеет ряд преимуществ перед традиционными подходами:

- помогает управлять фондом оплаты труда и делает систему начисления зарплаты гибкой;
- повышает справедливость в установлении окладов: повышается базовый оклад тех сотрудников, которые наиболее значимы для организации;
- позволяет, при необходимости, быстро проводить анализ структуры постоянной части заработной платы, а также отслеживать ее динамику;
- является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
- позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;

- позволяет соотносить среднюю заработную плату любой должности в компании с рыночным уровнем;
- позволяет устранить неэффективность работ, так как в процессе грейдинга выявляется дублирование функций;
- облегчает процесс индексирования зарплат;
- оптимизирует расстановку трудовых ресурсов.

К дополнительным возможностям использования грейдов, помимо дифференциации базовой части заработной платы и создания прозрачного пространства должностных позиций для формирования карьеры работников – как управленческой, так и профессиональной, следует отнести возможности использования грейдов при расчете годового бонуса, разработке компенсационного пакета и др.²⁰²

Контрольные вопросы

1. Особенности тарифных систем за рубежом. Европейские тарифные системы.
2. Особенности японских тарифных систем.
3. Тарифные системы США.
4. Понятие грейдинга. Различия между тарифной системой и системой грейдов.
5. Методы оценки должностей при грейдинге. Основные характеристики метода оценки должностей Э. Хейя.
6. Этапы разработки и внедрения системы грейдов.

ТЕМА 10. ЗАРУБЕЖНЫЕ ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

- 10.1. Зарубежные системы оплаты труда.
- 10.2. Оплата труда менеджеров за рубежом.
- 10.3. Нетрадиционные формы денежных вознаграждений.

10.1. Зарубежные системы оплаты труда

В промышленности и других отраслях хозяйства промышленно развитых стран применяются разнообразные системы заработной

²⁰² Лукьяненко А.Б. Когда надо разрабатывать систему грейдов? URL: <http://www.delfy.biz/whatwedo/motivation/grading>.

платы. Среди зарубежных систем оплаты труда рабочих следует назвать системы Ф. Тейлора, К. Барта и Д. Меррика, Ганнта, Аткинсона, Эллингхема, Хелси и систему Бедо²⁰³.

Система оплаты труда Ф. Тейлора – сдельная система оплаты труда, разработанная всемирно известным инженером-организатором Ф. Тейлором (США) в начале XX в. Это система, при которой труд рабочих, выполняющих напряженные технически обоснованные нормы выработки, оплачивается по повышенным тарифным ставкам. В случае невыполнения этих норм расчетные ставки существенно снижаются (табл. 59).

К рабочим, не выполняющим нормы выработки, применяется «негативный» метод стимулирования, а в отношении перевыполняющих норму действует «позитивное» стимулирование.

Таблица 59

Коэффициенты изменения расчетных тарифных ставок,
установленные Ф. Тейлором

Процент выполнения норм выработки	Коэффициент изменения расчетных тарифных ставок
Менее 100 %	0,8
Ровно 100 %	1,0
От 101 до 130 %	1,3

Система Тейлора создает у рабочих существенную материальную заинтересованность в повышении производительности труда. В то же время она основана на жестких, напряженных нормах выработки, перевыполнять которые могут только квалифицированные и добросовестные рабочие при условии бесперебойности трудовых процессов.

Система Тейлора и ее модификации нашли широкое применение не только в США, но и в ряде других экономически развитых стран. На ее основе американские ученые – организаторы производства и труда – К. Барт и Д. Меррик разработали еще более жесткую систему нормирования труда и соответствующую ей систему стимулирования, которую называют сдельной, основанной на минимизации затрат ручного труда.

²⁰³ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. М., 1999. С. 267–285.

Согласно **системе Барта – Меррика** при определении норм времени проводится хронометраж действий, выполняемых первоклассными высококвалифицированными рабочими, уровень выработки которых выше среднего. Расчет норм времени производится не по среднему времени, а по минимальному времени, затрачиваемому на операцию в самых благоприятных организационно-технических условиях. Устанавливаемые такими методами нормы могут выполняться только отдельными высококвалифицированными и тренированными рабочими. Даже незначительное перевыполнение этих норм можно рассматривать как выдающееся достижение особо одаренных рабочих.

Система оплаты труда учитывает эту особенность нормирования. Система премирования Барта – Меррика во многом похожа на систему Тейлора и также является сдельно-премиальной.

Она предполагает, что рабочие низкой и средней квалификации будут выполнять нормы в пределах от 60 до 83 %. В этом случае для расчета сдельных расценок применяется исходная, относительно невысокая расчетная часовая ставка (но не ниже минимальной, установленной законодательством).

При выполнении норм от 83 до 100 % рабочий заслуживает материального поощрения. Помимо увеличения сдельного заработка на 10 % возрастает и расчетная ставка. Практически такой уровень выполнения норм достигается большинством рабочих средней квалификации.

Перевыполнение норм свыше 100 % поощряется увеличением расчетной ставки на 20 %, сдельные расценки пересчитываются, и заработок значительно возрастает. Но это под силу только некоторым высококвалифицированным и опытным рабочим.

Выполнение норм на 60 % является низшей границей. Если рабочий неоднократно нарушит ее, он будет уволен как недостаточно квалифицированный или неспособный выполнять конкретную трудовую функцию. При поступлении на работу и заключении договора это условие заранее оговаривается.

Еще одной модификацией системы Тейлора является известная в США **система Ганнта** – комбинация повременной и сдельной форм оплаты труда (табл. 60).

Условия оплаты труда по системе Ганнта

Условия выполнения работ	Форма оплаты труда	Составляющие заработка рабочего
Выполнение напряженной технически обоснованной нормы выработки до 100%	Повременная	Оплата труда производится по часовым тарифным ставкам, сниженным на 10–15 % по сравнению с расчетными сдельными ставками
Выполнение норм выработки на 100% и более	Сдельная	Труд оплачивается по расценкам за единицу продукции или работы, рассчитанным по полным расчетным сдельным ставкам (т.е. по ставкам на 10–15 % выше, чем при повременной оплате)
В случае выполнения особо точных и ответственных работ	Сдельная	Расчетные ставки могут быть повышены до 40 %

Пример (цифры условные). Если сдельная расчетная ставка составляет 10 дол. в час, то месячный заработок рабочего при повременной оплате составит 1496 дол. $(176 \cdot 10 \cdot 0,85)^{204}$. Если норма выполнена на 100 %, то заработок будет 1760 дол. $(176 \cdot 10)$. При выполнении нормы на 120 % заработок возрастает до 2112 дол. $(176 \cdot 10 \cdot 1,2)$, а за выполнение особо точных и ответственных работ – до 2956,8 дол. $(176 \cdot 10 \cdot 1,2 \cdot 1,4)$.

Достоинства системы Ганнта:

- гарантированный повременный заработок при невыполнении норм выработки;
- активное стимулирование к перевыполнению норм (повышение расчетных ставок до 15 % плюс сдельный приработок по этим ставкам пропорционально выполнению нормы);
- заинтересованность в повышении квалификации и мастерства и стремление выполнять ответственные и точные работы при существенном повышении уровня оплаты труда.

Модификации основных американских систем оплаты труда применялись и в европейских промышленно развитых странах.

В Великобритании широкое распространение получила система оплаты труда Аткинсона и Эллингхема. Обе они во многом напоми-

²⁰⁴ $176 = 22$ рабочих дня в месяце $\cdot 8$ часов.

нают систему Ганнта, но при этом параметры и условия оплаты труда различны.

По **системе Аткинсона** (табл. 61) повременная оплата труда предусматривается при выполнении напряженных технически обоснованных норм до 75 %.

Таблица 61

Условия оплаты труда по системе Аткинсона

Условия выполнения работ	Форма оплаты труда	Составляющие заработка рабочего
Выполнение напряженных технически обоснованных норм до 75%	Повременная	Оплата труда производится по часовым тарифным ставкам, которые на 33 % ниже ставок рабочих-сдельщиков
Выполнение норм выработки от 76 до 99,9 %	Сдельная	За каждый процент выполнения норм выработки сверх 75 % заработная плата возрастает на 1,32 % (33 : 25)
Выполнение норм на 100 %	Сдельная	Выплачивается полная сдельная ставка плюс надбавка в размере 5 % заработка
Перевыполнение норм (свыше 100 %)	Сдельная	За каждый процент перевыполнения нормы расчетная тарифная ставка может быть увеличена до 5 %

Часовые тарифные ставки рабочих-повременщиков на 33 % ниже ставок рабочих-сдельщиков. В интервале выполнения норм выработки от 76 до 99,9 % заработная плата линейно нарастает от низкой повременной к более высокой – сдельной.

Прирост этот составляет 1,32 % (33 : 25) за каждый процент выполнения норм выработки сверх 75 %. При достижении 100-процентного выполнения норм выплачивается полная сдельная ставка и, кроме того, надбавка в размере 5 % заработка. Таким образом, рабочий, выполнивший норму на 100 %, получает 105 % сдельной, или 138 % повременной ставки. Далее, при перевыполнении установленной нормы применяется другая шкала поощрения, предусматривающая увеличение расчетных тарифных ставок до 5 % за каждый процент перевыполнения нормы.

Пример. При перевыполнении норм на 10 % (110 %) ставки увеличиваются на 50 % (10 · 5); при перевыполнении норм на 15 % (115 %) – на 75 % (15 · 5); при перевыполнении норм на 20 % (120 %) – на 100 % (20 · 5), т.е. вдвое.

Система Эллингхема (Великобритания) во многом подобна системе Аткинсона. Их различия заключаются в размере выплат, надбавок и в некоторых условиях стимулирования:

– повременная оплата при выполнении технически обоснованных норм выработки до 80 % (повременная тарифная ставка на 25 % меньше сдельной);

– при выполнении норм в пределах 81–99,9 % линейно увеличивается тарифная ставка (на 1,25 % за каждый процент увеличения уровня выполнения норм свыше 80 %);

– при выполнении норм на 100 % выплачивается полная сдельная тарифная ставка и надбавка (10 % заработка). В этом случае заработок рабочего-сдельщика на 35 % будет выше заработка рабочего-повременщика, выполняющего норму только до 80 % ($100 + 25 + 10$);

– при перевыполнении норм свыше 100 % тарифная ставка растет на 2,5 % за каждый процент перевыполнения норм. Здесь действует уже вторая, прогрессивная система оплаты труда.

Пример. При перевыполнении нормы на 10 % ставка становится выше расчетной на 35 % ($10 + 10 \cdot 2,5$). При перевыполнении нормы на 20 % ставка увеличивается на 60 % ($10 + 20 \cdot 2,5$).

Достоинство системы Эллингхема заключается в том, что она создает достаточно высокий стимул к высокопроизводительному труду и перевыполнению норм.

Недостаток: в системе Эллингхема, как и в системе Аткинсона и во всех «посттейлоровских» системах оплаты труда, применяются настолько напряженные нормы, что выполнить их могут только достаточно квалифицированные работники, а перевыполнить – лишь отдельные рабочие с большим опытом работы и при условии высокой интенсивности труда.

В индустриально развитых странах применяется также несколько разновидностей сдельно-регрессивных систем оплаты труда (системы Хелси, Роуэна, Даймера, Баума и др.). Рассмотрим их сущность на примере системы Хелси.

Система Хелси (Великобритания). Заработок рабочего, выполняющего и перевыполняющего нормы, состоит из двух частей:

– повременный (тарифный) заработок:

$$ЗП_{тар.} = ТС_{час.} \cdot t_{отраб.},$$

где $ЗП_{тар.}$ – повременный (тарифный) заработок;

$ТС_{час.}$ – часовая тарифная ставка рабочего;

$t_{отраб.}$ – фактически отработанное рабочим время;

– «премия» за сэкономленное время:

$$П = (t_{норм.} - t_{факт.}) \cdot ТС_{час.} \cdot К,$$

где $П$ – «премия» за сэкономленное время;

$t_{норм.}$ – нормативное рабочее время;

$t_{факт.}$ – фактически отработанное рабочим время;

$ТС_{час.}$ – часовая тарифная ставка рабочего;

$К$ – понижающий коэффициент (от 0,3 до 0,75, в среднем – 0,5).

Таким образом, это сдельный приработок, выплачиваемый не полностью.

Если рабочий не выполняет нормы, «премия» становится отрицательной величиной и вычитается из тарифного заработка.

Содержание системы Хелси и ее модификаций заключается в том, что сдельный приработок при перевыполнении норм выплачивается не полностью, а при невыполнении нормы заработная плата снижается, но не пропорционально снижению выработки.

Таким образом, система Хелси занимает как бы промежуточное место между сдельной и повременной формами оплаты труда. В России подобная система пока не применялась.

Особенностями перечисленных систем и их общими чертами являются:

- установление технически обоснованных жестких норм;
- установление коэффициентов изменения расчетных тарифных ставок и расценок в зависимости от уровня выполнения норм;
- корректировка и тарифных ставок, и расценок в зависимости от фактически достигнутого уровня выполнения норм.

Все рассмотренные выше системы оплаты труда нашли применение в производствах, где выработка продукции или объем опреде-

ленного вида работ зависит от квалификации, знаний, усилий и отношения к труду отдельных исполнителей или их небольших групп. В условиях массового производства, механизации и автоматизации результаты труда все больше определяются коллективными усилиями, выработка начинает зависеть от производительности технической системы в целом, а не от индивидуальных усилий отдельных работников. Следовательно, возникает необходимость кардинального изменения форм и систем оплаты труда работников.

Во Франции широкое распространение с 1920-х гг. получила система Бедо, разработанная для оплаты труда рабочих, занятых в механизированном и автоматизированном производстве.

Система Бедо (Франция) характеризуется следующими особенностями:

– особая организация премирования и оплаты труда, основанная на применении специальных единиц трудозатрат – бедо-единицах. Бедо-единица – это работа, которую может и должен выполнить квалифицированный рабочий в течение 1 минуты. Норма производительности за 1 час – 60 бедо-единиц, за 8-часовую смену – 480 бедо-единиц. Данная норма является технически и физиологически обоснованной. В норму бедо включено время на регламентированный отдых в форме коэффициентов к оперативному времени: на легких работах 1,1–1,2; на работах средней тяжести 1,21–1,35; на тяжелых работах 1,36–1,5;

– оплата труда – смешанная: при выполнении норм в бедо-единицах до 100 % – повременная, свыше 100 % – сдельная. Тарифная ставка сдельная на 5–10 % выше повременной;

– индивидуализация тарифных ставок, учет при их установлении не только параметров выполняемой работы (сложность, ответственность и пр.), но и качеств работника (моральных и личных).

Во Франции и других странах Европы, а также в США система Бедо применялась в различных вариантах, многие ее положения вошли в современные системы заработной платы.

Рассмотренные системы оплаты труда постоянно развиваются и совершенствуются. Они относятся (по классификации Р.А. Яковлева) к принудительным системам: нормы установлены очень жесткие, и работник не имеет возможности выбора степени интенсивности свое-

го труда. Поэтому некоторые из них могут быть использованы и в России, но только по мере развития рыночной экономики.

В настоящее время за рубежом в большинстве случаев используется повременная оплата труда рабочих. Это вызвано тем, что сейчас приоритетное значение имеет не количество, а качество товаров. В 90-х гг. XX столетия простая повременная и повременная с коллективным и индивидуальным премированием системы по охвату рабочих составляли в Бельгии – 92,6, в Германии – 86,7, в Италии – 88,4, в Нидерландах – 94,8, во Франции – 93,5 %²⁰⁵.

В настоящее время труд служащих за рубежом оплачивается в основном повременно, на основе тарифных систем или системы грейдов.

Оплата по результатам

Важной современной особенностью оплаты труда служащих является разработка таких систем оплаты, при которых учитываются результаты труда (**оплата по результатам**). В качестве примера можно рассмотреть систему оплаты труда сотрудников крупного инвестиционного банка Salomon Brothers²⁰⁶. Система оплаты труда всех сотрудников (от клерков до топ-менеджеров) предусматривает выплату базового оклада и ежегодных премий. При этом система определения размеров премии во многом напоминает систему сдельной оплаты. Почти каждая операция подвергается оценке с учетом кредитного риска и понесенных накладных расходов, и рассчитанная прибыль заносится в актив исполнителя операции – отдельного сотрудника или подразделения. Затем определяются размеры премий, выплачиваемых отдельным сотрудникам, исходя из оценки их работы, в которой ключевую роль играет расчет прибыли от операций. Однако фактические суммы премий не выводятся из размеров прибыли с помощью каких-либо формул, но определяются по итогам всестороннего обсуждения. Поскольку размеры ежегодных премий очень высоки (они могут исчисляться миллионами долларов и могут

²⁰⁵ URL: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,102.

²⁰⁶ Милгром П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент: в 2 т. СПб., 1999. Т. 1. С. 32–33.

составлять до двух третей совокупного заработка), эта система является ключевым механизмом стимулирования.

Оплата по результатам рассматривается как модель гибкой системы оплаты труда²⁰⁷. При этом следует помнить, что в переводе Paying for Performance (PFP) дословно означает «оплата за исполнение», а не «оплата по результатам». В широком смысле слова PFP – это применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Установление зависимости оплаты труда персонала от количественно определенных результирующих показателей их деятельности – исключительно сложная задача. В результате премии за индивидуальные показатели деятельности составляют только около 10 % общей величины заработка²⁰⁸.

В широком смысле к типам гибких систем оплаты труда (или PFP) относятся как старые, известные формы вознаграждений, так и прогрессивные методы, требующие специальной разработки²⁰⁹.

Комиссионные. Это одна из самых простых и распространенных PFP-схем. Применяется для оплаты труда торгового персонала, часто в сочетании с окладом, бонусами и другими формами вознаграждений.

Специальные индивидуальные вознаграждения – специальные премии сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в данный период (hot skills), премии за верность компании, премии сотрудникам – «звездам» компании.

Программы разделения прибыли (profit share).

Акции и опционы на их покупку.

Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный вид PRP (использует около 60 % компаний, применяющих PRP). Выплаты за достижение целей можно рассматривать как вариант текущего премирования в рамках MBO (системы управления по целям) или BSC (системы сбалансированных показателей). Подробнее об этом – см. тему «Организация премиро-

²⁰⁷ Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда в США. М., 2004.

²⁰⁸ Там же. С. 49.

²⁰⁹ Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml.

вания работников», вопрос 3. Именно этот вариант PFR обычно имеют в виду, говоря о системе оплаты по результатам.

В качестве обязательных условий внедрения гибкой системы оплаты труда рассматриваются²¹⁰:

- надежная информационная база;
- открытый обмен необходимой информацией и ее распространение;
- справедливость и объективность процедуры внедрения.

Варианты гибкой системы оплаты труда дифференцируются в зависимости от выбранных критериев оценки трудовых достижений, в том числе:

- результаты деятельности за прошедший период (премия за рост производительности труда или рентабельности продаж);
- приоритетность целей на будущий период (стимулируется постановка целей по росту производительности труда или рентабельности продаж в будущий период);
- прибыль (распределение определенного процента прибыли среди работников пропорционально уровню основной заработной платы);
- коллективные результаты труда (премия группе работников за выполнение определенного задания или объема работ);
- индивидуальные результаты труда (премия работнику за выполнение определенного задания или объема работ);
- квалификация (доплаты за приобретение или наличие критичной для компании квалификации).

План мероприятий обычно включает четыре пункта:

- исходные предпосылки и ограничения внедрения гибкой системы оплаты труда;
- периодичность и критерии оценки результатов труда;
- размер вознаграждения за достижение тех или иных результатов труда;
- периодичность и форма выплаты вознаграждений.

Очень важно отметить, что «не существует общих правил для установления оценочных показателей или других элементов гибкой

²¹⁰ Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда в США. С. 52.

модели оплаты труда... Лучший вариант гибкой оплаты труда – это тот, который обеспечивает связь между заработной платой и целями компании»²¹¹. Обычно ключевые показатели деятельности включают три основных аспекта: финансовые результаты, производительность труда и качество продукции.

Основные принципы разработки модели оплаты по результатам²¹²:

- основа модели – разработка стратегии оплаты труда;
- пересмотр корпоративных ценностей;
- активное участие топ-менеджеров, членов комиссии по заработной плате и исполнительного директора;
- обоснованное определение круга участников различных программ материального поощрения;
- правильное определение диапазона премиальных выплат;
- интересы акционеров – безусловный приоритет;
- главный рычаг стимулирования управленческого персонала – долгосрочное премирование;
- разработка системы сопоставимых показателей для оценки деятельности компании в долгосрочной перспективе;
- постоянно действующая система информирования коллектива;
- полный отказ от выплаты премий при неудовлетворительных результатах деятельности.

Индивидуализация заработной платы

Во всех странах с развитой рыночной экономикой наблюдается стойкая тенденция к индивидуализации заработной платы на основе оценки конкретных заслуг работника. Механизм индивидуализации заработной платы включает как дифференциацию условий найма, так и регулярную оценку заслуг персонала непосредственно в процессе трудовой деятельности. В США, например, оценивают личные заслуги руководителей компании и специалистов 80 % компаний, а рабочих – приблизительно 50 %. Во Франции индивидуализированная заработная плата составляет три четверти ее прироста у руководителей и специалистов, две трети – у мастеров и почти половину – у рабочих²¹³.

²¹¹ Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда в США. С. 54.

²¹² Там же. С. 267–272.

²¹³ URL: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,102.

10.2. Оплата труда менеджеров за рубежом

Оплата труда менеджеров (руководителей) в странах с рыночной экономикой отличается рядом особенностей. В наибольшей степени это касается высших управляющих (Chief Executive Officers – CEO). Пристальное внимание к заработкам CEO связано с двумя факторами. Во-первых, данные об оплате высших руководителей корпораций в США становятся общеизвестными благодаря обязательным отчетам руководства корпораций перед акционерами. Во-вторых, уровень доходов CEO очень высок: средний заработок CEO с учетом премиальных выплат в фирмах, учитываемых в обзоре Business Week, составлял в 1990 г. 1,2 млн дол. в год, а с учетом долгосрочных вознаграждений – 1,95 млн дол.²¹⁴ Необходимо отметить, что разрыв в оплате труда высшего управляющего и рабочего средней квалификации различен в разных странах и наиболее высок в США. Так, в крупных фирмах Японии высший управляющий зарабатывает в 17 раз больше, чем рабочий средней квалификации, во Франции и Германии – в 24 раза больше, а в США – в 109 раз больше²¹⁵. В менее крупных фирмах этот разрыв значительно меньше, но в США он также выше, чем в других странах. Существует тенденция к сокращению разрыва в оплате труда специалистов и руководителей²¹⁶.

Пакеты вознаграждений для **высших управляющих** включают, как правило, оклады, премии, бонусы, системы участия в прибыли, в акционерном капитале, а также всевозможные льготы и привилегии, подчеркивающие высокий статус служащих этого звена управления. Система оплаты труда управляющих, в основном, базируется на тех же принципах, формах и методах, которые используются в отношении всех наемных работников компании. Различия заключаются лишь в более высоком уровне окладов и премиальных выплат.

Материальное вознаграждение менеджера, как правило, складывается из оклада (постоянной части) и переменной части заработной платы. Оклады повышаются в зависимости от темпов инфляции и дифференцируются по отраслям и в зависимости от масштабов дея-

²¹⁴ Милгром П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент: в 2 т. Т. 1. С. 142.

²¹⁵ Там же. С. 145.

²¹⁶ Силин А. Менеджеры на Западе и в России: правовой статус и материальное обеспечение // Человек и труд. 2000. № 9. С. 60–63.

тельности руководителя. Переменная часть включает премии, надбавки и иные формы вознаграждений. Переменная часть заработной платы менеджера, как правило, увязывается с эффективностью функционирования организации. Так, к основным формам оплаты труда высших руководителей в США относятся следующие²¹⁷.

Оклад – устанавливается в зависимости от квалификации, стажа, стоимости жизни, результатов деятельности и других факторов.

Премия – устанавливается по усмотрению совета директоров в зависимости от результатов работы.

Фондовые опционы – предоставление права на покупку акций в течение определенного времени по фиксированной цене (ниже рыночной).

Ограниченные фондовые вознаграждения – акции фирмы, предоставляемые бесплатно или продаваемые со значительной скидкой, как правило, с ограничением права продажи (до достижения каких-либо результатов, например, выполнения плана по увеличению прибыли).

Фантомные акции – условные единицы, соответствующие обыкновенным акциям, однако не дающие своему обладателю прав собственности (остается право на дивиденды и на получение сумм, равных приросту цены акций).

Права на получение выгоды от повышения цены акций – права на получение сумм, равных приросту цены определенного числа обыкновенных акций фирмы за отчетный период.

Все виды вознаграждений имеют различное мотивационное значение²¹⁸. Оклад – это вознаграждение за выполнение должностных обязанностей, стимулирует стремление к повышению квалификации, должностному росту. Текущее премирование стимулирует высокие результаты индивидуальной и коллективной деятельности в краткосрочной перспективе. Долгосрочное премирование стимулирует высокие результаты деятельности организации в целом за длительный промежуток времени. Отмечается отличие программ текущего премирования от программ участия в прибылях. Участие в прибылях, как

²¹⁷ Милгром П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент: в 2 т. Т. 1. С. 144–145.

²¹⁸ Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда в США. С. 99, 120–131.

правило, имеет один критерий выплаты вознаграждения – прибыль (рентабельность), и оказывает стимулирующее воздействие на топ-менеджеров, которые могут влиять на обобщающие показатели экономической эффективности. Программы премирования предполагают разработку показателей результативности (индивидуальной или коллективной), «привязанных» к тактическим целям компании.

Из всех видов вознаграждений особое значение для высших менеджеров имеют **опционы на акции**, или «**золотые наручники**». Опционы являются относительно новой тенденцией. Опцион – право на приобретение акций компании, предоставляемое советом директоров ее управляющим в порядке поощрения и для привязки их материальных интересов к интересам фирмы. Право может быть реализовано лишь по прошествии определенного периода (чаще всего через пять или десять лет), но цена в опционе фиксируется заранее. Опцион приносит управляющему доход в той же форме, что и собственникам компаний. Это привилегия только высших менеджеров, причем нередко от одной трети до половины пакета акций, выделяемого на опционы, передается всего двум высшим должностным лицам корпорации – президенту и председателю совета директоров. Управляющие высшего звена могут получать пакеты акций своей компании даже бесплатно или со скидкой, или в долг в качестве платы за определенные услуги. Обычно в программах долгосрочных компенсаций корпорации для высших управляющих резервируют около 5 % своего акционерного капитала.

Значение таких форм вознаграждений, как наделение высших управляющих акциями, связано с необходимостью мотивации топ-менеджеров к принятию риска²¹⁹. Для достижения стратегических целей компании в условиях конкуренции реализация рискованных проектов практически неизбежна. Решение о реализации таких проектов принимает высший управляющий. Но случаи уклонения менеджера от реализации рискованных инвестиционных проектов, которые могли бы в перспективе принести компании огромные прибыли – не редкость. Это связано с тем, что, во-первых, заработок топ-менеджера, как правило, связывается с размером прибыли за текущий период.

²¹⁹ Милгром П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент: в 2 т. Т. 1. С. 149–154.

Во-вторых, топ-менеджеры – это наемные работники, которые строят свою собственную карьеру. «Рыночная стоимость» руководителя определяется тем, сколько успешных, прибыльных проектов он реализовал, а неудача может серьезно снизить шансы менеджера на успешное последующее трудоустройство. Многие компании используют практику согласования рискованных инвестиционных проектов, при этом решение принимается группой менеджеров. Кроме того, необходимо учитывать, что результаты реализации рискованных проектов, как правило, отдалены во времени от принятия решения. Может оказаться, что, когда выяснится, что проект «провалился», принявший решение высший управляющий уже работает в другой компании. Поэтому программы стимулирования готовности к риску для топ-менеджмента, как правило, включают:

– *максимально возможное страхование рисков менеджера*: вознаграждение за достижения и отсутствие наказания за неудачи при реализации рискованных проектов. Способ стимулирования – фондовые опционы. Если реализация проекта успешна, стоимость акций резко возрастает, соответственно, растет доход высшего управляющего;

– *отсроченное вознаграждение* – систему отложенных выплат, которые зависят от будущих результатов. Это пакеты акций, которые не могут быть проданы раньше установленного срока, опционы с отсроченной датой реализации и др. Отсроченное вознаграждение, помимо стимулирования готовности к риску, выполняет и другие функции: снижение текучести кадров, уменьшение налогообложения работников. Данная форма вознаграждений применяется и в отношении менеджеров среднего звена, и рядовых работников;

– *плату за инвестиционные предложения*. Если на конечную рентабельность инвестиционного проекта оказали влияние случайные факторы, которые не были известны в момент принятия решения, вознаграждение работника не основывается исключительно на финансовых результатах реализации проекта. Работник вознаграждается уже за то, что он внес и успешно защитил свои инвестиционные предложения. Такое вознаграждение компенсирует риск, которому

подвергнется репутация работника, когда он рекомендует какой-либо проект.

Для топ-менеджеров используется и такой вид вознаграждений, как программы «золотых парашютов»²²⁰. Программы «золотых парашютов» – это соглашение, гарантирующее значительные выплаты и привилегии определенным категориям сотрудников компании (в первую очередь, топ-менеджерам) в случае смены собственника или смены контроля над компанией. Популярность данной формы вознаграждений повышается. Основное достоинство данного вида вознаграждений – удержание ключевых менеджеров в компании и привлечение новых квалифицированных управленцев за счет предоставления им гарантий получения справедливой компенсации в случае увольнения.

Возможностью менеджеров высшего звена увеличить свои доходы и перейти из разряда наемного персонала в категорию собственников является сделка *management buy-out (MBO)*, или *выкуп компании менеджментом* – приобретение командой менеджеров (управляющих бизнесом) прав собственности и контроля над компанией у прежних владельцев²²¹. MBO – это не просто приобретение акций, это приобретение блокирующего пакета, а чаще – контрольного пакета акций. Как правило, наемные менеджеры не имеют для такого выкупа достаточных средств, поэтому в MBO всегда участвуют инвесторы и кредиторы.

Оплата руководителей среднего звена отличается от оплаты топ-менеджмента компаний. Заработок состоит из оклада и стимулирующих выплат, роль которых ниже, чем у высших управляющих. Отмечается тенденция к пересмотру критериев установления базовых окладов менеджеров среднего звена. Традиционно для этого использовались показатели, характеризующие сферу ответственности (например, количество подчиненных), так как измерить результативность сложно. Теперь для обоснования переменной части заработка менеджеров среднего звена и повышения ее стимулирующей роли активно используется MBO (*система управления по целям*).

²²⁰ Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда в США. С. 393.

²²¹ Кашин С. Контрольная закупка // Секрет фирмы. 2006. № 3 (138). С. 33–37.

Важным стимулом для менеджеров среднего звена является должностной рост²²².

Руководители (менеджеры) за рубежом, как правило, имеют особый правовой статус, отличный от правового статуса остальных наемных работников. Менеджеры исключены из сферы действия норм трудового законодательства, ограничивающего продолжительность рабочего времени или устанавливающего повышенную оплату за работу сверх нормального рабочего времени (т.е. рассматриваются как работники с ненормированным рабочим днем), для менеджеров устанавливаются более продолжительный испытательный срок, в отношении менеджеров скорректированы законодательные нормы, регулирующие увольнение по инициативе работодателя. Степень защиты менеджеров от производственных увольнений по инициативе нанимателя более низка, чем для остальных работников. Менеджеры образуют собственные профсоюзы, поскольку в большинстве стран они не могут входить в профсоюзы, объединяющие рядовых работников²²³.

10.3. Нетрадиционные формы вознаграждений

Одной из форм дополнительных вознаграждений является **система участия в прибылях**, представляющая собой дополнение к доходу работников. Данная система стала обычной за рубежом, но пока для России может считаться нетрадиционной.

Системы участия в прибылях

С 1970-х гг. в США и других экономически развитых странах начали активно развиваться новые распределительные отношения: различные системы коллективного премирования (в зависимости от результатов работы предприятий) и **системы участия в прибылях**²²⁴. Все они направлены на объединение усилий работников, не являющихся собственниками средств производства, на повышение производительности труда, эффективности производства, увеличение

²²² Милгром П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент: в 2 т. Т. 1. С. 147–148.

²²³ Силин А. Менеджеры на Западе и в России: правовой статус и материальное обеспечение. С. 60–63.

²²⁴ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. С. 279–280.

прибыли и решение социальных задач. Это снижает социальную напряженность, вызванную имущественным неравенством, что имеет не только экономическое, но и политическое значение.

Основным отличием систем участия в прибылях от заработной платы (определение которой в значительной степени учитывает различие в характере и результатах труда работников) является признание взаимных интересов работников, которые заинтересованы в экономическом успехе работодателя. Возможность и целесообразность применения таких систем определяется рядом факторов, в том числе: общими экономическими условиями, динамикой развития и экономическим положением организации, сферой деятельности, размером предприятия и др. Такие системы наиболее эффективны в отношении менеджеров и профессионалов высокого уровня, в то время как рядовым работникам бывает сложно проследить связь собственных усилий и общих экономических результатов работы компании. Необходимо отметить, что участие в прибылях имеет важное социальное значение в преодолении отчуждения труда от собственности, формировании чувства причастности и, следовательно, мотивационное значение. Важным условием применения систем участия в прибылях является прозрачность финансового состояния компании. К проблемам применения систем участия в прибылях можно отнести воздействие на прибыль рыночной конъюнктуры (которая может полностью девальвировать усилия коллектива), отсроченный характер вознаграждения, получаемого по акциям, возможность резкого колебания размера дополнительного вознаграждения, усиление дифференциации доходов работников различных компаний.

Системы участия в прибылях можно рассматривать как альтернативу единовременным вознаграждениям по итогам работы за год, распространенным на российских предприятиях.

Сущность системы участия в прибылях заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат ставится в зависимость от общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятия. Начисляются премии, как правило, пропорционально зарплате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: произ-

водственный стаж, рационализаторская деятельность, «склонность к сотрудничеству», «верность фирме». Формы выплаты могут быть самыми различными. Они могут быть в виде наличных денег или перечислений в специальные фонды, на сберегательные счета работников, в виде специальных «торговых сертификатов» на товары, производимые фирмой. Во многих случаях «участие в прибылях» предусматривает выплату всей или части премии в виде акций. Например, в автомобильной компании «Крайслер» при достижении роста годовой прибыли на 10 % часть ее (15 %) распределяется в виде акций на 100 тыс. рабочих. В 1988 г. системы группового стимулирования использовали 30 % американских фирм.

Основными особенностями системы участия в прибылях являются:

- премия выплачивается ежегодно, в зависимости от динамики прибыльности фирмы (подразделения);
- часть премии может перечисляться на пенсионный счет работника;
- система может охватывать не всех работников;
- члены профсоюза получают премию, если это отражено в коллективном договоре.

В Японии премия в рамках системы участия в прибылях составляет до 25 % доходов работника; в США – примерно 1 % доходов работника.

В большинстве стран развитие систем участия работников в производстве имеет государственную поддержку в виде принятия законов (например, «Об образовании собственности у рабочих» – в Германии), декретов («О стимулировании участия рабочих в деятельности предприятия» – во Франции; «Об освобождении от налогов сумм, подлежащих распределению между рабочими в порядке участия в прибылях» – в США)²²⁵.

Размер коллективных премий из прибыли зависит от результатов деятельности предприятий (прибыли, рентабельности). Это не только стимулирует работников повышать производительность тру-

²²⁵ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. С. 280.

да, экономить ресурсы, но и приносит дополнительную прибыль собственникам.

Дополнительные выплаты из прибыли иногда распределяются поровну, но чаще всего – пропорционально прямой заработной плате с учетом стажа и квалификации работников. В среднем они составляют около 10 % заработной платы. В некоторых странах Европы размеры коллективных премий зависят от выпуска и реализации продукции. Периодичность выплат – от месяца до года, в зависимости от специфики предприятия.

В США большинство фирм дополнительные выплаты из прибыли осуществляет на основе систем Скэнлона и Раккера – разновидностях систем участия в прибылях²²⁶.

Система Скэнлона

Основные характеристики системы Скэнлона:

– устанавливается соглашение между администрацией и рабочими, определяется процент прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости продукции;

– при снижении издержек на рабочую силу сэкономленная сумма образует премиальный фонд, 25 % которого образует резерв, из оставшейся части 25 % получает компания, а 75 % – работники. Индивидуальное распределение премиального фонда проводится обычно пропорционально основной заработной плате за соответствующий период без учета сумм компенсаций за отпуска, доплат за сверхурочные работы и за работу в праздничные дни;

– система стимулирует рост производительности труда, снижение численности работников и издержек на заработную плату при одновременном увеличении выпуска и реализации продукции. Многолетняя практика доказала ее эффективность.

Система Раккера

Система Раккера подобна системе Скэнлона. Достоинства системы Раккера – относительная простота и доходчивость. Ее основные характеристики:

²²⁶ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. С. 281–282.

– выплачивается коллективная премия за снижение доли издержек по сравнению с нормативами в стоимости условно-чистой продукции (которая представляет в основном заработную плату и прибыль). Поэтому снижение доли издержек практически близко к экономии фонда заработной платы в полном ее объеме. Например, если норматив заработной платы в объеме условно-чистой продукции был установлен равным 60 %, а фактические расходы составили 56 %, то 4 % стоимости условно-чистой продукции поступает в премиальный фонд, подлежащий дальнейшему распределению;

– стимулирует снижение издержек и экономию фонда заработной платы.

На базе систем Раккера и Скэнлона и их модификаций складывались новые системы участия в прибылях. В этих системах наряду с распределением экономии по заработной плате предусматривается и распределение части прибыли, а также капитализация выплат через акционирование части дохода, благодаря чему работники частично приобщаются к собственности. Таким образом, наряду с участием в прибыли, возможно и **участие в капитале (собственности)**. Поэтому большинство авторов рассматривают участие в собственности как разновидность участия в прибылях (табл. 61).

Таблица 61

Классификации систем участия в прибылях и в собственности

Виды систем	Классификация 1 ²²⁷	Классификация 2 ²²⁸
1. Участие в прибылях	Система участия в прибылях без участия в собственности	<p>Системы с текущими отчислениями от прибыли (ежемесячными или ежеквартальными). Эти отчисления выдаются работникам наличными дополнительно к заработной плате. На такие выплаты обычно направляется не более 7–10 % прибыли</p> <p>Начисление дивидендов на заработную плату. Размеры дивидендов зависят от величины начислений на обычную акцию и составляют в среднем 0,5–1,0 % годовых. Системы начисления дивидендов учитывают непрерывный стаж работника на данном предприятии. Если он не более 5 лет, дивиденды начисляют на всю сумму заработка за проработанное время. Если стаж 5 лет и более, дивиденды начисляются на 5-летний заработок</p>

²²⁷ Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М., 2003. С. 301.

²²⁸ Экономика труда / В.В. Адамчук [и др.]. С. 283.

Виды систем	Классификация 1 ²²⁷	Классификация 2 ²²⁸
2. Сочетание участия в прибылях и участия в собственности	Сочетание участия в прибылях и участия в собственности (наделение акциями)	Комбинированные системы участия в собственности. В этом случае до 60 % отчислений от прибыли выплачивается наличными, а до 40 % оформляется в виде акций. Обеспечивается более полное удовлетворение текущих потребностей работающих и параллельно создается задел на будущее
	Участие в прибылях в сочетании с партнерством (участием в управлении). Формы участия в управлении: консультирование администрации и работников в рамках совета предприятия; присутствие наемных работников на собраниях и голосование как держателей акций; избрание представителей наемных работников в советы директоров.	
3. Участие в собственности	Участие в прибылях посредством владения акциями (вместо доли в прибылях – акции)	Система «отложенных выплат». Вместо выплат наличными дополнительного дохода работникам выдаются акции на соответствующие суммы

Наделение работников акциями может осуществляться в форме опциона. Опцион (от лат. *optio* – выбор, желание, усмотрение) – право для работника компании на покупку акций в установленном объеме по твердой цене (обычно ниже рыночной на 15 % по курсу на момент выдачи) в течение того или иного срока. Работники становятся акционерами, т.е. частичными совладельцами компании, и у них появляется заинтересованность в улучшении всех ее экономических показателей. Дивиденды по акциям выплачиваются в течение всей жизни работника. Акции наследуются, а их перепродажа запрещена законом. Вклады работников в акции составляют около 10 % фонда их заработной платы, а размер отчислений от прибыли – примерно 5 % годовых. В настоящее время в развитых странах с рыночной экономикой опционы предоставляют не только руководителям, но и рядовым работникам.

Таким образом, участие в прибылях – это такая форма вознаграждений, при которой размер выплаты в каждый период времени

более всего зависит от определенных качеств самого наемного работника и от размера прибыли, которую получило предприятие за соответствующий период. Участие в прибылях, а особенно участие в капитале (собственности) играет еще и особую мотивационную роль: снижается отчуждение труда от собственности, что способствует формированию у сотрудников лояльности, приверженности компании и высокой трудовой мотивации.

Особое место участие в собственности занимает в стимулировании труда руководителей (менеджеров).

Оплата в стиле «кафетерий»

Данный вид вознаграждения является альтернативой премирования. Сущность данного метода заключается в следующем: по результатам работы сотрудник получает баллы, и в конце периода, обладая этими баллами, он может выбрать вид вознаграждения, которое соответствует его потребностям и которое он пожелает получить за ту сумму баллов, которую заработал. В качестве набора возможных вознаграждений могут выступать медицинская страховка, оплата туристической поездки, оплата путевки на санаторно-курортное лечение, оплата обучения сотрудника или его детей и др. Сотрудник может получить премию и наличными деньгами²²⁹. Достоинство данного метода стимулирования в том, что он позволяет учесть разнообразные потребности работника и удовлетворить их наиболее полно. В качестве недостатка необходимо отметить сложность администрирования такой системы.

Системы оплаты за знания и компетенции

В современных условиях усиления конкуренции особую значимость для организаций приобретают наличие у работников разносторонних персональных навыков и способностей приобретать эти навыки. Поэтому за рубежом все большее распространение приобретают системы заработной платы, называемые **платой за знания**.

Плата за знания (или оплата на основе профессионального мастерства) – заработная плата, выплачиваемая по нормам, вычислен-

²²⁹ Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон [и др.]. М., 2000. С. 223–227.

ным и основанным на квалификации, которой работники обладают и которую демонстрируют при выполнении работы. Здесь заработок зависит не от сложности труда, а от уровня и количества рабочих навыков²³⁰.

По мнению С.В. Шекшня²³¹, основополагающим принципом таких систем является принцип вознаграждения работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за вклад занимаемой им должности в достижение целей предприятия (основной принцип традиционной системы оплаты труда). В этом случае в организации важно определить набор навыков, квалификации, умений, за приобретение которых работников будут вознаграждать. Набор этих знаний должен меняться при изменении стратегических целей предприятия. Если для рабочих и работников, занятых повторяющимися видами деятельности, такой набор «знаний» определить достаточно легко, то для лиц, занятых деятельностью с высокой степенью свободы и творчества, сделать это будет проблематично.

Системы платы за компетенции являются попыткой решить эту проблему²³². Компетенции – это проявленные качества человека, которые позволяют ему выполнять профессиональные функции. Компетенции – это характеристики человека, а не должности, поэтому могут переноситься с одного рабочего места на другое вместе с работником. Человек должен продемонстрировать свои компетенции, чтобы они служили основой для вознаграждения.

Достоинства систем оплаты за знания и компетенции заключаются в том, что они ориентируют работников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, а также обеспечивают повышение качества человеческих ресурсов в организации, что способствует повышению ее конкурентоспособности.

К недостаткам систем оплаты за знания и компетенции можно отнести следующее: они могут стать причиной конфликтов в коллективе, вознаграждают потенциал, а не результат труда. Кроме того, издержки организации на заработную плату становятся постоянной величиной и не зависят от объемов реализации. Наконец, определение у

²³⁰ Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон [и др.]. С. 223–227.

²³¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1996.

²³² Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. С. 311.

работников наличия знаний и компетенций – сложный и не всегда объективный процесс.

Создание банка свободного времени

Создание банка свободного времени – это система поощрения, при которой работникам разрешают накапливать отгулы за высокие результаты или отсутствие невыходов на работу (помимо очередных отпусков)²³³. Необходимо отметить, что в развитых странах непрерывно растет ценность свободного времени, и данный вид вознаграждения является эффективным стимулом для многих сотрудников.

Инвестиции в образование работников

К индивидуальным поощрениям можно отнести инвестиции в образование работников. В этом случае прослеживается связь заработной платы не с результатами труда, а с квалификацией работника. Чаще всего данная форма индивидуальных поощрений принимает вид не оплаты обучения, а ссуды, которая аннулируется, если после обучения работник не проработает в фирме определенный срок²³⁴.

Контрольные вопросы

1. Особенности зарубежных систем оплаты труда рабочих (системы Ф. Тейлора, К. Барта и Д. Меррика, Ганнта, Аткинсона, Эллингхема, Хелси и система Бедо).

2. Основные виды оплаты по результатам.

3. Особенности оплаты труда менеджеров за рубежом.

4. В чем заключаются особенности различных систем участия в прибылях и собственности?

5. Нетрадиционные формы денежных вознаграждений (плата за квалификацию, создание банка свободного времени, оплата в стиле «кафетерий» и др.), их особенности и возможности применения в России.

²³³ Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон [и др.]. С. 223–227.

²³⁴ Там же.

ГЛОССАРИЙ

Аккордная система оплаты труда – может рассматриваться как вариант коллективной системы оплаты труда по конечным результатам. При аккордной системе оплаты труда оплачивается выполнение определенного комплекса работ, входящих в аккордное задание, а не выполнение отдельных операций или видов работ. Для определения суммы оплаты по аккордному наряду составляется калькуляция, в которой указывается полный перечень всех работ, входящих в аккордное задание, их объем, нормы времени (выработки), расценки, общая стоимость выполнения всех работ.

Аналитический метод оценки сложности работ – является самым распространенным. Весь трудовой процесс разбивается на функции, каждая функция оценивается экспертами в баллах. Затем определяется сумма баллов по всем функциям, и работа относится к определенному разряду по сложности.

Бестарифная модель организации заработной платы – основана на использовании различных коэффициентов, применяемых для оценки квалификации и результативности труда работников и использовании их для распределения между работниками средств на оплату труда. Главной идеей создания бестарифной системы оплаты труда была прямая связь оплаты с общим конечным результатом. Бестарифная система оплаты труда (БСОТ) является коллективной, т.е. размер средств на оплату труда зависит от результатов деятельности всей организации. При БСОТ заработная плата не гарантирована. Конкретный уровень оплаты труда заранее работнику не известен, хотя ему известен объем работы, который ему предстоит выполнить. Он может лишь предполагать, каким этот уровень будет, исходя из своего предыдущего опыта.

«Буфет» – это программа выплат, которая предполагает, что работник имеет право пересмотреть получаемый им на данный момент пакет в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг (например, стоматологических) за счет сокращения объема других (например, страхование жизни).

Бюджетная сфера – это учреждения непромышленной сферы (социально-культурные учреждения, органы государственной власти и управления, обороны, суды, прокуратура), получающие необходимые для функционирования средства из бюджета.

Вознаграждения работникам – это все формы вознаграждений и выплат, предоставляемых компанией работникам в обмен на оказанные ими услуги; это совокупность разнообразных инструментальных стимулов как денежного, так и не денежного характера.

Гарантирующие системы оплаты труда – характеризуются крайне низкой связью заработка с показателями результативности. Такие системы были присущи социалистической экономике; распространены на государственных предприятиях.

Государственные служащие – это категория работников, которые исполняют обязанности по государственным должностям государственной службы и получают денежное вознаграждение за счет средств федерального бюджета или средств бюджетов субъектов РФ.

Грейдинг (от англ. grading) – классификация, сортировка, упорядочивание. Система грейдов – это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей.

Грейдирование – это позиционирование должностей, т.е. распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

Диапазон тарифной сетки – это соотношение тарифных коэффициентов первого и последнего разрядов.

Доплаты и надбавки относятся к надтарифным выплатам (и, соответственно, к переменной части заработной платы). В то же время ряд доплат (которые компенсируют *постоянные особые условия выполняемой работы*) носят, по мнению некоторых авторов, «тарифный» характер, так как выплачиваются работнику постоянно. При расчете доли тарифа в заработной плате эти доплаты целесообразно относить к тарифной части заработка.

Доход работника – понятие более широкое, чем понятие «заработная плата». Возможная структура доходов работников:

- оплата по тарифным ставкам и окладам;
- доплаты за условия труда;
- надбавки;
- премии;
- социальные выплаты;
- дивиденды по акциям предприятия.

Заработная плата – это:

– цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;

– часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;

– доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Источник премирования – характеризует, за счет каких средств организация выплачивает премию (себестоимость продукции, прибыль или достигнутая экономия расходов).

«Кафетерий» – это программа выплат, которая предлагает работникам организации некоторый обязательный минимальный набор выплат и услуг плюс возможность выбора дополнительных услуг или их денежного эквивалента в рамках установленного лимита. Главное достоинство такой программы состоит в поддержании баланса между предоставлением работнику свободы выбора, с одной стороны, и, с другой стороны, застраховать работодателя от включения в компенсационный пакет таких льгот, которые не ценятся сотрудниками.

Ключевые показатели эффективности (*Key Performance Indicators, KPI*), взаимосвязанные со стратегической картой – позволяют оценить степень достижения целей, эффективность бизнес-процессов и работы всей компании, отдельных подразделений и каждого сотрудника. От достигнутых значений ключевых показателей эффек-

тивности, в конечном счете, зависит переменная (премиальная) часть заработной платы.

Коллективная (бригадная) форма оплаты труда – характеризуется тем, что заработок каждого рабочего ставится в зависимость от количества и качества продукции, произведенной всей бригадой. Ее особенность заключается в том, что сначала по результатам всей работы бригаде начисляют коллективный заработок, а затем его распределяют между рабочими в зависимости от индивидуального трудового вклада. Это повышает заинтересованность каждого члена коллектива в повышении результатов труда всей бригады.

Комиссионные, или система стимулирования продаж – является разновидностью сдельной формы заработной платы и применяется в отношении работников, занятых активными продажами.

Компенсационный пакет – это блага, предоставляемые сотруднику сверх того, что установлено законами РФ. Под компенсационным пакетом понимаются и меры, направленные на возврат работнику личных средств, затрачиваемых им в процессе исполнения работы.

Компенсация, в широком смысле слова, – это возмещение работнику затраченных в процессе выполнения определенного объема работ усилий. Компенсация выступает как минимально допустимый уровень оплаты труда. В узком смысле слова компенсация – это возмещение работнику дополнительных усилий и затрат, а также не вполне благоприятных условий приложения труда. Именно в этом значении данный термин используется для обозначения «компенсационных» доплат и надбавок к заработной плате.

«Комплексный обед» – это программа выплат, которая предоставляет сотрудникам на выбор несколько пакетов выплат и услуг, примерно одинаковых по стоимости, но различных по составу. Это могут быть, например, пакеты, рассчитанные на молодого работника, еще не имеющего семьи, на сотрудника, имеющего детей или других иждивенцев, на сотрудника предпенсионного возраста и т.д.

Конкурентный компенсационный пакет – все то, что компания-работодатель добавляет к зарплате по собственному желанию помимо того, к чему его обязывает государство: льготное или бес-

платное питание, добровольное медицинское страхование, оплата спортивных мероприятий, предоставление корпоративного автомобиля, льготные путевки и т.д.

Метод сроков подготовки при оценке сложности работ. Работы сравниваются по срокам, необходимым для профессионального обучения работников для выполнения работ определенной сложности. Метод основан на предположении о том, что есть прямая связь между сроком подготовки и сложностью работы. Метод чаще используется для оценки работ служащих.

Минимальная тарифная ставка – это ставка, соответствующая 1-му разряду.

Номинальная (денежная) заработная плата – это сумма наличных денег, которую наемный работник получает за свой труд.

Нормирование труда – процесс установления обоснованных норм труда, необходимых для объективной количественной оценки затрат труда на выполнение конкретных работ. Нормы используются при определении расценок, т.е. размеров оплаты труда за единицу времени (единицу продукции).

Опционы на акции, или «золотые наручники» – являются относительно новой тенденцией. Опцион – право на приобретение акций компании, предоставляемое советом директоров ее управляющим в порядке поощрения и для привязки их материальных интересов к интересам фирмы. Право может быть реализовано лишь по прошествии определенного периода (чаще всего через 5 или 10 лет), но цена в опционе фиксируется заранее. Опцион приносит управляющему доход в той же форме, что и собственникам компаний. Это привилегия только высших менеджеров, причем нередко от одной трети до половины пакета акций, выделяемого на опционы, передается всего двум высшим должностным лицам корпорации – президенту и председателю совета директоров.

Основные элементы тарифной системы:

– минимальная тарифная ставка (оплата в единицу времени самого простого труда, выполняемого в нормальных условиях при повременной оплате труда);

– тарифная сетка (совокупность разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, характеризующих соотношения в оплате труда между разрядами);

– тарифно-квалификационные справочники, позволяющие осуществить тарификацию работ и работников;

– система доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам.

Переменная часть заработка – включает сдельный приработок, компенсационные и стимулирующие доплаты и надбавки, а также премии.

Плавающие оклады – это оклады, величина которых может ежемесячно меняться. Их особенностью является одновременный учет и квалификации, и результативности.

Плата за знания (или оплата на основе профессионального мастерства) – заработная плата, выплачиваемая по нормам, вычисленным и основанным на квалификации, которой работники обладают и которую демонстрируют при выполнении работы. Здесь заработок зависит не от сложности труда, а от уровня и количества рабочих навыков.

Показатели премирования – подлежат количественной оценке и определяют размер премии.

Поощрительные системы оплаты труда – дают работнику возможность выбора степени интенсивности своего труда. Предполагают тесную связь заработка с результатами труда и, соответственно, стимулируют работника лучше работать.

Постоянная часть заработной платы – это тарифный заработок (оплата по тарифным ставкам и должностным окладам).

Премия – в переводе с латинского означает «награда». Премирование работников является одним из наиболее распространенных видов поощрительных систем.

Принудительные системы оплаты труда – характеризуются тем, что работник не имеет возможности выбрать уровень интенсивности своих усилий. Этот уровень задан жесткими нормами труда. Принудительная система нацеливает его на достижение показателей, установленных работодателем на достаточно высоком (жестком)

уровне. Если работник не выполняет норму, то он рассматривается как не отвечающий требованиям работодателя. Такие системы (начиная с системы Тейлора) разрабатывались и применялись за рубежом.

Районные коэффициенты – введены с 1968 г. и являются компенсационными выплатами, цель которых – компенсация работникам различий в стоимости воспроизводства трудового потенциала в связи с различными климатическими условиями.

Реальная заработная плата – это количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату. Она зависит от уровня и динамики розничных цен.

Сбалансированная система показателей – это основа системы мотивации, которая позволяет связать цели акционеров, потребителей и сотрудников; помогает заинтересовать работников в результатах, способствующих достижению корпоративных целей. Эффективность этого метода стратегического управления заключается в том, что он помогает трансформировать стратегические идеи в реальные действия, и реализация стратегии становится обязанностью каждого работника.

Сдельная расценка – это оплата за единицу выпущенной продукции (выполненных работ).

Северные надбавки («надбавки к заработной плате работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненным к ним местностям») – это стимулирующие выплаты, цель которых – привлечение работников в северные районы. Расчет не изменился со времени введения (60-е гг.).

Система оплаты труда – это определенный механизм взаимосвязи между показателями, характеризующими меру и результаты труда и меру его оплаты.

Система оплаты труда Барта – Меррика – при определении норм времени проводится хронометраж действий, выполняемых первоклассными высококвалифицированными рабочими, уровень выработки которых выше среднего. Расчет норм времени производится не по среднему времени, а по минимальному времени, затрачиваемому на операцию в самых благоприятных организационно-технических

условиях. Устанавливаемые такими методами нормы могут выполняться только отдельными высококвалифицированными и тренированными рабочими. Даже незначительное перевыполнение этих норм можно рассматривать как выдающееся достижение особо одаренных рабочих. Система оплаты труда учитывает эту особенность нормирования. Система премирования Барта – Меррика во многом похожа на систему Тейлора, и также является сдельно-премиальной.

Система оплаты труда Ф. Тейлора – сдельная система оплаты труда, разработанная всемирно известным инженером-организатором Ф. Тейлором (США) в начале XX в. Это система, при которой труд рабочих, выполняющих напряженные технически обоснованные нормы выработки, оплачивается по повышенным тарифным ставкам. В случае невыполнения этих норм расчетные ставки существенно снижаются.

Создание банка свободного времени – это система поощрения, при которой работникам разрешают накапливать отгулы за высокие результаты или отсутствие невыходов на работу (помимо очередных отпусков).

Социальный пакет – это те условия, которые предусмотрены для работников Трудовым кодексом: оплачиваемый больничный лист, «белые» зарплаты, а значит, «прозрачные» доходы, с которых платятся налоги, оплачиваемый отпуск 28 календарных дней, обязательное медицинское страхование.

Стимулирование персонала – это средство мотивации (мотивирования), комплекс внешних воздействий, применение системы стимулов для воздействия на формирование мотивов и поведение.

Суммарный метод оценки сложности работ – работы не расчленяются на функции, а оцениваются в целом, по сравнению друг с другом или с самыми простыми работами с помощью экспертных оценок.

Тарифная модель организации заработной платы – основана на использовании совокупности тарифных ставок и окладов, применяемых для оценки объективных факторов дифференциации заработной платы и обеспечивающих дифференциацию оплаты в зависимости от результативности труда. Заработная плата каждого работника

складывается из совокупности оценок его трудового вклада и в очень малой степени зависит от конечных результатов работы предприятия. При тарифном варианте фонд заработной платы предприятия является величиной, производной от индивидуальных заработных плат. Такую модель организации заработной платы можно назвать традиционной. Использование тарифных систем предполагает применение традиционных форм и систем оплаты труда, премирования, использование научного нормирования труда.

Тарифная сетка – это совокупность разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, отражающих различия в оплате труда работников в зависимости от сложности труда и квалификации работников.

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

Тарифная ставка (ТС) – это выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу рабочего времени.

Тарифно-квалификационные справочники служат для тарификации (присвоения тарифного разряда) работ и рабочих. Тарифно-квалификационные справочники представляют собой сборники профессиональных характеристик, предназначенных для дифференциации работ и работников в зависимости от квалификации и сложности работ, а также для составления программ подготовки и повышения квалификации кадров.

Условия премирования должны быть обязательно соблюдены, прежде чем будет начислена премия за достижение показателей премирования.

Форма оплаты труда – это класс систем оплаты, сгруппированный по признаку основного показателя учета результатов труда с целью его оплаты.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ И ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук В.В. Экономика труда : учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев ; под ред. В.В. Адамчука. – М. : ЗАО «Финстатинформ», 1999. – 431 с.
2. Адамчук В.В. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / В.В. Адамчук, В.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 407 с.
3. Алиев И.М. Экономика труда : учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М. : Юрайт, 2011. – 671 с.
4. Архипов А.В. Компенсационный пакет и мотивация / А.В. Архипов // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 1. – С. 18–23.
5. Бабынина Л.В. Компенсационная политика: от неопределенности к системе / Л.В. Бабынина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 6. – С. 7–12.
6. Балашов Ю. Косвенные формы оплаты труда в условиях рыночной экономики / Ю. Балашов // Труд за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 3–23.
7. Балашова Е. Пакет корпоративной лояльности / Е. Балашова // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 1. – С. 29.
8. Баткаева И.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала : учеб.-практ. пособие / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012. – 64 с.
9. Беркович Т.А. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие / Т.А. Беркович. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010.
10. Беркович Т.А. Основы мотивации и стимулирования труда : учеб. пособие / Т.А. Беркович, Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2001.
11. Беркович Т.А. Организационное развитие предприятия : учеб. пособие / Т.А. Беркович. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2001. – 221 с.
12. Беркович Т.А. Организационное сопровождение функции мотивации и стимулирования труда работников / Т.А. Беркович // Управление развитием персонала. – 2007. – № 2. – С. 152–162.
13. Браулов Е.Ю. Вознаграждение за труд компаний частного

сектора России [Электронный ресурс] / Е.Ю. Браулов // Инициативы XXI века (Всероссийский научный и общественно-просветительский журнал) (электронный журнал). – 2011. – № 4, 5. – Режим доступа: <http://www.ini21.ru/?id=1508>.

14. Вайтхилл А. Японская система менеджмента / А. Вайтхилл. – М., 2006.

15. Венжик Е. Последняя надежда работодателя [Электронный ресурс] / Е. Венжик. – Режим доступа: <http://www.babulet.ru>.

16. В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда) : сб. ст. / ред.-сост. Грегори Р. Райтер. – М. : ОАО НПО «Издательство «Экономика», 1999. – Вып. 1. – 248 с.

17. Войтова Т.Л. Заработная плата для бюджетников : учеб.-практ. пособие / Т.Л. Войтова. – М. : Проспект, 2013. – 384 с.

18. Волгин Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика / Н.А. Волгин, О.Н. Волгина. – М., 2005.

19. Волгин Н.А. Оплата труда и проблемы ее регулирования / Н.А. Волгин, Т.Б. Будаев. – М., 2006. – 200 с.

20. Восколович Н. Формирование цены рабочей силы на рынке труда переходного периода / Н. Восколович // Человек и труд. – 2000. – № 1. – С. 84–87.

21. Волшебная палочка, или Для чего нужен стимул // Служба кадров и персонал. – 2008. – № 3. – С. 9–19.

22. Вырковский А. Хей-метод / А. Вырковский // Секрет фирмы. – 2004. – № 16.

23. Ганаза О.В. Особенности формирования системы социальных льгот и выплат / О.В. Ганаза // Экономика труда и управление персоналом: проблемы и перспективы развития : материалы науч.-практ. конф. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2002. – 137 с.

24. Гейц И.В. Новые системы оплаты труда работников бюджетной сферы / И.В. Гейц. – М. : Дело и Сервис, 2009. – 224 с.

25. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М., 2001.

26. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М., 2000. – 662 с.

27. Головачев А. Зарубежный опыт организации заработной

платы / А. Головачев, Л. Чурило // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2005. – № 2. – С. 65–71.

28. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент) : учеб. пособие / Н.А. Горелов. – СПб., 2007.

29. Гейц И.В. Современные условия районного регулирования оплаты труда / И.В. Гейц. – М. : Дело и Сервис, 2013. – 176 с.

30. Горина Е.А. Социальный пакет компании / Е.А. Горина // Финансовая газета: регион. вып. – 2006. – № 39. – С. 2–3.

31. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации / Е. Данилова // Финансовый директор. – 2005. – № 6. – С. 74–83.

32. Дороненко О.В. Структура компенсационного пакета [Электронный ресурс] / О.В. Дороненко // Служба управления персоналом (интерактивный интернет-журнал) (электронный журнал). – Режим доступа: <http://personaldept.h12.ru/nomer1/kp2.html>.

33. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс] / Н. Дряхлов, Е. Куприянов. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml.

34. Жалило Б. Формирование компенсационного пакета компании / Б. Жалило // Справочник кадровика. – 2003. – № 3. – С. 13–16.

35. Железнова И.А. Социальный пакет – объект государственной политики или средство управления персоналом? / И.А. Железнова // Управление персоналом. – 2008. – № 13. – С. 42–43.

36. Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда / А.Л. Жуков. – М., 2002.

37. Жуков А.П. Регулирование тарифных ставок и окладов посредством коллективных договоров и соглашений / А.П. Жуков // Справочник кадровика. – 2007. – № 3.

38. Журавлева Е.В. Управление компенсациями [Электронный ресурс] / Е.В. Журавлева. – Режим доступа: <http://www.zhuk.net>.

39. Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера при заполнении организациями форм федерального государственного статистического наблюдения : утв. постановлением Госкомстата России от 24.11.2000 г. № 116 // Информационный выпуск № 35. – М., 2001. – С. 31–39.

40. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии.

Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Роберт Каплан, Дейвид Нортон ; [пер. с англ. М. Павловой]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 368 с.

41. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 512 с.

42. Кашин С. Контрольная закупка / С. Кашин // Секрет фирмы. – 2006. – № 3 (138). – С. 33–37.

43. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2011.

44. Ковалева А.В. Как привлечь ценных сотрудников? [Электронный ресурс] / А.В. Ковалева. – Режим доступа: <http://www.hrportal.ru>.

45. Кононова А.В. «Зря-плата»: HR-инвестиции или бег с волками? / А.В. Кононова // Управление персоналом. – 2008. – № 7. – С. 16–19.

46. Кротова М. Компенсационный пакет помогает работать [Электронный ресурс] / М. Кротова. – Режим доступа: <http://www.sibpress.ru>.

47. Литягин А. Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов / А. Литягин. – М., 2001.

48. Лютенс Ф. Организационное поведение : пер. с англ. 7-го изд. / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 692 с.

49. Магуро М.И. Секреты мотивации или мотивация без секретов : учеб. пособие / М.И. Магуро. – М. : Новое знание, 2007.

50. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 368 с.

51. Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 432 с.

52. Мансуров Р.К. Формируем гибкий компенсационный пакет / Р.К. Мансуров // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 5. – С. 60–63.

53. Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки [Электронный ре-

курс] / К. Мартынов. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/?57505>.

54. Методические рекомендации по оценке сложности и качества труда специалистов. – М., 1989.

55. Методические указания по разработке ЕТКС работ и профессий рабочих. – М., 1990.

56. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент : в 2 т. / П. Милгром, Д. Робертс. – СПб., 1999. – Т. 1.

57. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : Инфра-М, 1999. – 360 с.

58. Мурашов В. Некнижные правила создания системы грейдов / В. Мурашов, П. Румянцева // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 9. – С. 84–91.

59. Никифорова А.А. Регулирование заработной платы за рубежом / А.А. Никифорова. – М., 1997.

60. Ньюсторм Дж.В. Организационное поведение : пер. с англ. / Дж.В. Ньюсторм, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.

61. Об оплате труда работников здравоохранения РФ. – М., 1998.

62. Оганесян И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. – Минск : Амалфея, 2000. – 326 с.

63. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : учебник / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.

64. Озерникова Т.Г. Зависимость результата работы от материальной мотивации работника / Т.Г. Озерникова // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2008. – № 12. – С. 33–40.

65. Озерникова Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации / Т.Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 4. – С. 276–286.

66. Озерникова Т.Г. Повышение мотивационной функции системы вознаграждений / Т.Г. Озерникова // Человек и труд. – 2003. – № 9. – С. 40–44.

67. Озерникова Т.Г. Развитие системы стимулов к труду / Т.Г. Озерникова. – Иркутск, 2002.

68. Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией : учеб. пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 345 с.

69. Озерникова Т.Г. Экономика труда : учеб. пособие / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 444 с.
70. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон [и др.]. – М., 2000. – С. 223–227.
71. Перцова Н.А. HR-экстрим / Н.А. Перцова // Секрет фирмы. – 2004. – № 3. – С. 25–29.
72. Плотникова А.А. Социальная политика современных российских предприятий: традиции и инновации / А.А. Плотникова // Журнал исследований социальной политики. – 2005. – Т. 3, № 3. – С. 397–408.
73. Политика доходов и качество жизни населения / под ред. Н.А. Горелова. – СПб., 2003.
74. Потапов В.О. Реформа заработной платы в акционерной компании «АЛРОСА» / В.О. Потапов // Справочник кадровика. – 2000. – № 5. – С. 63–73.
75. Приманка для сотрудников // Вестник ассоциации менеджеров. – 2008. – № 1. – С. 39–41.
76. Роджерс Ф.Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек – фирма – маркетинг : пер. с англ. / Ф.Дж. Роджерс. – М. : Прогресс, 1990. – 280 с.
77. Рофе А.И. Экономика труда : учебник / А.И. Рофе. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2014. – 392 с.
78. Рынок труда и доходы населения / под ред. Н.А. Волгина. – М., 1999.
79. Сазанова Н.В. Правовое регулирование оплаты труда работников бюджетной сферы / Н.В. Сазанова. – М., 2004.
80. Силин А. Менеджеры на Западе и в России: правовой статус и материальное обеспечение / А. Силин // Человек и труд. – 2000. – № 9. – С. 60–63.
81. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк. – М., 1989.
82. Система управления трудом в условиях институциональных преобразований / под ред. М.А. Винокурова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2007. – 544 с.

83. Скитяева И. Социальный пакет: статья расходов или инструмент управления? [Электронный ресурс] / И. Скитяева. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-12/8.shtml?printversion>.
84. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики / Г.Э. Слезингер. – М., 1996.
85. Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов [Электронный ресурс] / С. Слипачук. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/node>.
86. Соболевская А. Новые тенденции в оплате труда в США / А. Соболевская // Трудовое право. – 2004. – № 12.
87. Соломамыдина А.С. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры компании / А.С. Соломамыдина // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2004. – № 11. – С. 14–22.
88. Специалист по льготам и компенсациям // Управление персоналом. – 2008. – № 16. – С. 68–69.
89. Столин В. Компенсационный пакет [Электронный ресурс] / В. Столин. – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru>.
90. 1001 способ мотивировать работника / сост. Боб Нельсон. – М. : НИИВО, 2007.
91. Тарнопольская В. Компенсации в компаниях: каковы тенденции? / В. Тарнопольская // Служба кадров и персонал. – 2006. – № 5. – С. 17–20.
92. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.В. Дятлов. – 2-е изд. – М. : Дело, 1997. – 336 с.
93. Трофимова В. Цена должности / В. Трофимова // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 10. – С. 42–50.
94. Тюхляев А. Оптимизация компенсационных пакетов [Электронный ресурс] / А. Тюхляев. – Режим доступа: www.RobertsonBlums.com.
95. Тяжелникова Е. Все, кроме заработной платы [Электронный ресурс] / Евгения Тяжелникова. – Режим доступа: <http://www.mediapro.com>.
96. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2005.
97. Управление персоналом : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с.
98. Управлять трудовой отдачей: материальное стимулирова-

ние в компании «Уралкалий» // Человек и труд. – 2003. – № 3. – С. 36–39.

99. Федоров К.Н. Грейдомания [Электронный ресурс] / К.Н. Федоров. – Режим доступа: <http://www.hrexpert.ru>.

100. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Дж. Хант. – М., 1999.

101. Хлынов В. Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии [Электронный ресурс] / В. Хлынов // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2. – Режим доступа: http://www.ptpu.ru/issues/2_98/contents.htm.

102. Хэй-метод, или почему грейдинг эффективнее тарифных сеток // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2004. – № 7. – С. 12–15.

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

104. Чернышева Л. Как найти компанию своей мечты / Л. Чернышева // Работа для вас. – 2006. – № 70. – С. 15–22.

105. Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда в США / П. Чингос. – М., 2004.

106. Шабанова Г.П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии / Г.П. Шабанова. – СПб. : ДНК, 2001.

107. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

108. Шарова С.В. Специалист по льготам и компенсациям / С.В. Шарова // Управление персоналом. – 2008. – № 16. – С. 68–69.

109. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

110. Экономика труда : учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев ; под ред. В.В. Адамчука. – М. : ЗАО «Финстатинформ», 1999. – 431 с.

111. Экономика труда / под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосяна. – Ереван, 1983.

112. Экономика труда / под ред. П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокина. – М., 2003.

113. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под

ред. Н.А. Волгина, Ю.Д. Одегова. – М., 2002.

114. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) : учебник / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2006. – 736 с.

115. Экономика труда : учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – 559 с.

116. Экономика труда : учеб. пособие / А.И. Рофе [и др.]. – М., 1995.

117. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии / Р.А. Яковлев. – М., 1999.

118. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. – М., 2003.

119. Davis K. Some Principles of Stratification / K. Davis, W. Moore // Amer. Sociol. Rev. – 1945. – Vol. 10, № 4. – P. 242–249.

120. Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

121. Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d040/40.htm.

122. Режим доступа: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,102.

123. Режим доступа: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,102/id.

124. U.S. Office of Personnel Management «SALARY TABLE 2007-GS». – Режим доступа: http://www.opm.gov/oca/07tables/html/gs_h.asp.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Приказ Минтруда России от 22.12.2014 г. № 1061н «Об утверждении профессионального стандарта "Бухгалтер"» (зарегистрировано в Минюсте России 23.01.2015 г. № 35697)

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПРИКАЗ

от 22 декабря 2014 г. N 1061н

ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА "БУХГАЛТЕР"

В соответствии с пунктом 16 Правил разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. N 23 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N 4, ст. 293; 2014, N 39, ст. 5266), приказываю:

Утвердить прилагаемый профессиональный стандарт "Бухгалтер".

Министр
М.А.ТОПИЛИН
Утвержден

приказом Министерства труда и социальной защиты
Российской Федерации от 22 декабря 2014 г. N 1061н

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

БУХГАЛТЕР

309

Регистрационный номер

I. Общие сведения

Деятельность в области бухгалтерского учета	08.002
(наименование вида профессиональной деятельности)	Код

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Формирование документированной систематизированной информации об объектах бухгалтерского учета в соответствии с законодательством Российской Федерации и составление на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности, раскрывающей информацию о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период, необходимую пользователям этой отчетности для принятия экономических решений

Группа занятий:

<u>1231</u>	Руководители финансово-экономических и административных подразделений (служб)	<u>2411</u>	Бухгалтеры и специалисты по финансам и кредитам
<u>3433</u>	Бухгалтеры	<u>4121</u>	Служащие, занятые бухгалтерскими операциями и учетом

(код ОКЗ) <1>

(наименование)

(код ОКЗ)

(наименование)

Отнесение к видам экономической деятельности:

<u>01 - 99</u>	Все виды деятельности, предусмотренные ОКВЭД
----------------	--

(код ОКВЭД) <2>

(наименование вида экономической деятельности)

II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Ведение бухгалтерского учета	5	Принятие к учету первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни экономического субъекта	А/01.5	5
			Денежное измерение объектов бухгалтерского учета и текущая группировка фактов хозяйственной жизни	А/02.5	5
			Итоговое обобщение фактов хозяйственной жизни	А/03.5	5

В	Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта	6	Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности	В/01.6	6
			Составление консолидированной финансовой отчетности	В/02.6	6
			Внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности	В/03.6	6
			Ведение налогового учета и составление налоговой отчетности, налоговое планирование	В/04.6	6
			Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками	В/05.6	6

III. Характеристика обобщенных трудовых функций

3.1. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Ведение бухгалтерского учета		Код	А	Уровень квалификации	5
Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала			
			Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта		
Возможные наименования должностей	Бухгалтер					

Требования к образованию и обучению	Среднее профессиональное образование - программы подготовки специалистов среднего звена Дополнительное профессиональное образование по специальным программам
Требования к опыту практической работы	При специальной подготовке по учету и контролю не менее трех лет
Особые условия допуска к работе	–

Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
<u>ОКЗ</u>	<u>3433</u>	Бухгалтер
	<u>4121</u>	Служащие, занятые бухгалтерскими операциями и учетом
ЕКС <3>	–	Бухгалтер
ОКСО <4>	<u>080000</u>	Экономика и управление

3.1.1. Трудовая функция

Наименование	Принятие к учету первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни экономического субъекта		Код	А/01.5	Уровень (подуровень) квалификации	5
	Происхождение трудовой функции	Оригинал				

Код оригинала

Регистрационный номер профессионального стандарта

Трудовые действия	Составление (оформление) первичных учетных документов
	Прием первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни экономического субъекта
	Выявление случаев нарушения ответственными лицами графика документооборота и порядка представления в бухгалтерскую службу первичных учетных документов и информирование об этом руководителя бухгалтерской службы
	Проверка первичных учетных документов в отношении формы, полноты оформления, реквизитов
	Систематизация первичных учетных документов текущего отчетного периода в соответствии с учетной политикой
	Составление на основе первичных учетных документов сводных учетных документов
	Подготовка первичных учетных документов для передачи в архив
	Изготовление копий первичных учетных документов, в том числе в случае их изъятия уполномоченными органами в соответствии с законодательством Российской Федерации
	Обеспечение данными для проведения инвентаризации активов и обязательств экономического субъекта в соответствии с учетной политикой экономического субъекта
Необходимые умения	Составлять (оформлять) первичные учетные документы, в том числе электронные документы
	Владеть приемами комплексной проверки первичных учетных документов
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой

	Обеспечивать сохранность первичных учетных документов до передачи их в архив
Необходимые знания	Основы законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете (в том числе нормативные правовые акты о документах и документообороте), об архивном деле, Общероссийский классификатор управленческой документации (в части, касающейся выполнения трудовых действий)
	Практика применения законодательства Российской Федерации по вопросам оформления первичных учетных документов
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта, регламентирующие порядок составления, хранения и передачу в архив первичных учетных документов
	Порядок составления сводных учетных документов в целях осуществления контроля и упорядочения обработки данных о фактах хозяйственной жизни
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	–

3.1.2. Трудовая функция

Наименование	Денежное измерение объектов бухгалтерского учета и текущая группировка фактов хозяйственной жизни		Код	A/02.5	Уровень (под-уровень) квалификации	5
	Происхождение трудовой функции	Оригинал				
			Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта		

Трудовые действия	Денежное измерение объектов бухгалтерского учета и осуществление соответствующих бухгалтерских записей
	Регистрация данных, содержащихся в первичных учетных документах, в регистрах бухгалтерского учета
	Отражение в бухгалтерском учете результатов переоценки объектов бухгалтерского учета, пересчета в рубли выраженной в иностранной валюте стоимости активов и обязательств
	Составление отчетных калькуляций, калькуляций себестоимости продукции (работ, услуг), распределение косвенных расходов, начисление амортизации активов в соответствии с учетной политикой экономического субъекта
	Сопоставление результатов инвентаризации с данными регистров бухгалтерского учета и составление сличительных ведомостей
Необходимые умения	Вести регистрацию и накопление данных посредством двойной записи, по простой системе
	Применять правила стоимостного измерения объектов бухгалтерского учета, способы начисления амортизации, принятые в учетной политике экономического субъекта
	Составлять бухгалтерские записи в соответствии с рабочим планом счетов экономического субъекта
	Владеть методами калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг), составлять отчетные калькуляции, производить расчеты заработной платы, пособий и иных выплат работникам экономического субъекта
	Исчислять рублевый эквивалент выраженной в иностранной валюте стоимости активов и обязательств
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой

Необходимые знания	Основы законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, о социальном и медицинском страховании, пенсионном обеспечении, а также гражданского, трудового, таможенного законодательства
	Практика применения законодательства Российской Федерации по вопросам денежного измерения объектов бухгалтерского учета
	Методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)
	Методы учета затрат продукции (работ, услуг)
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта, регламентирующие правила стоимостного измерения объектов бухгалтерского учета, а также по вопросам оплаты труда
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте
	Основы информатики и вычислительной техники
	—
Другие характеристики	—

3.1.3. Трудовая функция

Наименование	Итоговое обобщение фактов хозяйственной жизни		Код	A/03.5	Уровень (подуровень) квалификации	5
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала			

Код оригинала

Регистрационный номер профессионального стандарта

Трудовые действия	Подсчет в регистрах бухгалтерского учета итогов и остатков по счетам синтетического и аналитического учета, закрытие оборотов по счетам бухгалтерского учета
	Контроль тождества данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета
	Подготовка информации для составления оборотно-сальдовой ведомости, главной книги
	Подготовка пояснений, подбор необходимых документов для проведения внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита, документальных ревизий, налоговых и иных проверок
	Предоставление регистров бухгалтерского учета для их изъятия уполномоченными органами в соответствии с законодательством Российской Федерации
	Систематизация и комплектование регистров бухгалтерского учета за отчетный период
	Передача регистров бухгалтерского учета в архив
	Изготовление и предоставление по требованию уполномоченных органов копий регистров бухгалтерского учета
	Отражение в бухгалтерском учете выявленных расхождений между фактическим наличием объектов и данными регистров бухгалтерского учета
Необходимые умения	Сопоставлять данные аналитического учета с оборотами и остатками по счетам синтетического учета на последний календарный день каждого месяца
	Готовить различные справки, готовить ответы на запросы, содержащие информацию, формируемую в системе бухгалтерского учета
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой
	Обеспечивать сохранность регистров бухгалтерского учета до передачи их в архив

	Исправлять ошибки, допущенные при ведении бухгалтерского учета, в соответствии с установленными правилами
Необходимые знания	Основы законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, об архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, о хранении и изъятии регистров бухгалтерского учета, а также гражданского, трудового, таможенного законодательства
	Практика применения законодательства Российской Федерации по бухгалтерскому учету
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта, регламентирующие особенности группировки информации, содержащейся в первичных учетных документах, правила хранения документов и защиты информации в экономическом субъекте
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	–

3.2. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта		Код	В	Уровень квалификации	6
	Оригинал	Х				
Происхождение обобщенной трудовой функции						

Код оригинала

Регистрационный номер профессионального стандарта

Возможные наименования должностей	Главный бухгалтер
-----------------------------------	-------------------

Требования к образованию и обучению	Высшее образование Среднее профессиональное образование
	Дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки
Требования к опыту практической работы	Не менее пяти лет из последних семи календарных лет работы, связанной с ведением бухгалтерского учета, составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности либо с аудиторской деятельностью, при наличии высшего образования – не менее трех лет из последних пяти календарных лет <5>
Особые условия допуска к работе	В отдельных экономических субъектах к главному бухгалтеру или иному должностному лицу, на которое возлагается ведение бухгалтерского учета, могут устанавливаться дополнительные требования

Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
<u>ОКЗ</u>	<u>1231</u>	Руководители финансово-экономических и административных подразделений (служб)
	<u>2411</u>	Бухгалтеры и специалисты по финансам и кредитам
<u>ЕКС</u>	–	Главный бухгалтер
<u>ОКСО</u>	<u>080000</u>	Экономика и управление

3.2.1. Трудовая функция

Наименование	Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности		Код	В/01.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала			

Код оригинала Регистрационный номер профессионального стандарта

Трудовые действия	Организация процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета
	Планирование процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета
	Координация процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета
	Контроль процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета
	Обеспечение представления бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствующие адреса в установленные сроки
	Формирование числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Счетная и логическая проверка правильности формирования числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Формирование пояснений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах

	Обеспечение подписания руководителем экономического субъекта бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Обеспечение необходимыми документами бухгалтерского учета при проведении внутреннего и внешнего аудита (ревизий, налоговых и иных проверок), подготовка соответствующих документов о разногласиях по результатам аудита (ревизий, налоговых и иных проверок)
	Обеспечение сохранности бухгалтерской (финансовой) отчетности до ее передачи в архив
	Организация передачи бухгалтерской (финансовой) отчетности в архив в установленные сроки
Необходимые умения	Определять объем учетных работ, структуру и численность работников бухгалтерской службы, потребность в материально-технических, финансовых и иных ресурсах
	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, в том числе стандарты бухгалтерского учета экономического субъекта
	Определять (разрабатывать) способы ведения бухгалтерского учета и формировать учетную политику экономического субъекта
	Оценивать возможные последствия изменений в учетной политике экономического субъекта, в том числе их влияние на его дальнейшую деятельность
	Разрабатывать формы первичных учетных документов, регистров бухгалтерского учета, формы бухгалтерской (финансовой) отчетности и составлять график документооборота
	Организовывать делопроизводство в бухгалтерской службе
	Планировать объемы и сроки выполнения работ в отчетном периоде для целей составления бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Организовывать процесс восстановления бухгалтерского учета
	Распределять объем учетных работ между работниками (группами работников) бухгалтерской службы

	Оптимизировать рабочие места для целей ведения бухгалтерского учета
	Координировать действия работников бухгалтерской службы во взаимоотношениях с представителями внешней и внутренней среды экономического субъекта
	Оценивать уровень профессиональных знаний и умений работников бухгалтерской службы
	Планировать сроки, продолжительность и тематику повышения квалификации работников бухгалтерской службы
	Контролировать соблюдение сроков и качества выполнения работ по формированию информации в системе бухгалтерского учета
	Оценивать существенность информации, раскрываемой в бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Формировать в соответствии с установленными правилами числовые показатели в отчетах, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности, при централизованном и децентрализованном ведении бухгалтерского учета
	Составлять бухгалтерскую (финансовую) отчетность при реорганизации или ликвидации юридического лица
	Владеть методами финансового анализа информации, содержащейся в бухгалтерской (финансовой) отчетности, устанавливая причинно-следственные связи изменений, произошедших за отчетный период, оценивать потенциальные риски и возможности экономического субъекта в обозримом будущем
	Обосновывать принятые экономическим субъектом решения при проведении внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита, ревизий, налоговых и иных проверок
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, об аудиторской деятельности, официальном

	<p>статистическом учете, архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство, законодательство о противодействии коррупции и коммерческому подкупу, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, законодательство о порядке изъятия бухгалтерских документов, об ответственности за непредставление или представление недостоверной отчетности; отраслевое законодательство в сфере деятельности экономического субъекта; практика применения указанного законодательства</p>
	Судебная практика по вопросам бухгалтерского учета
	Международные стандарты финансовой отчетности или международные стандарты финансовой отчетности для общественного сектора (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта)
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте
	Методы финансового анализа и финансовых вычислений
	Порядок обмена информацией по телекоммуникационным каналам связи
	Современные технологии автоматизированной обработки информации
	Передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления процессом формирования информации в системе бухгалтерского учета
	Основы информатики и вычислительной техники
	Правила защиты информации
Другие характеристики	–

3.2.2. Трудовая функция

Наименование	Составление консолидированной финансовой отчетности		Код	В/02.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала			

Код оригинала Регистрационный номер профессионального стандарта

Трудовые действия	Проверка качества информации, представленной головной (материнской) организации по совместной деятельности зависимыми и дочерними организациями для целей составления консолидированной финансовой отчетности
	Выполнение процедур консолидации в соответствии с установленными требованиями
	Формирование числовых показателей отчетов, входящих в состав консолидированной финансовой отчетности
	Счетная и логическая проверка правильности формирования числовых показателей в отчетах, входящих в состав консолидированной финансовой отчетности
	Подготовка примечаний (пояснений) к консолидированной финансовой отчетности
	Обеспечение представления консолидированной финансовой отчетности для подписания
	Обеспечение представления консолидированной финансовой отчетности в соответствующие адреса в установленные сроки
	Обеспечение проведения внешнего аудита консолидированной финансовой отчетности, достоверности и обоснованности информации, представляемой руководству головной (материнской) организации группы организаций

	Обеспечение сохранности консолидированной финансовой отчетности до ее передачи в архив
	Организация передачи консолидированной финансовой отчетности в архив в установленные сроки
Необходимые умения	Определять объем работ по составлению консолидированной финансовой отчетности
	Устанавливать организациям группы порядок и сроки представления отчетности и иной информации, необходимой для составления головной (материнской) организацией группы консолидированной финансовой отчетности
	Проверять качество информации, представленной организациями группы, на предмет соответствия ее установленным требованиям
	Обеспечивать при консолидации единство учетной политики, отчетной даты, функциональной валюты представления отчетности
	Составлять консолидированную финансовую отчетность
	Осуществлять трансформацию бухгалтерской (финансовой) отчетности, составленной по российским стандартам бухгалтерского учета, в финансовую отчетность по признанным международным стандартам (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта)
	Обосновывать при проведении внешнего аудита консолидированной финансовой отчетности решения, принятые головной (материнской) организацией группы организаций
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, консолидированной финансовой отчетности, аудиторской деятельности, архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также

	гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство, законодательство о противодействии коррупции и коммерческому подкупу, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, законодательство о порядке изъятия бухгалтерских документов, об ответственности за непредставление или представление недостоверной отчетности; отраслевое законодательство в сфере деятельности экономического субъекта; практика применения указанного законодательства
	Международные стандарты финансовой отчетности или международные стандарты финансовой отчетности для общественного сектора (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта); практика применения указанных стандартов
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в группе организаций, чья отчетность консолидируется
	Метод трансформации бухгалтерской (финансовой) отчетности, составленной по российским стандартам бухгалтерского учета, в финансовую отчетность по международно-признанным стандартам (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта)
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	–

3.2.3. Трудовая функция

Наименование	Внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности		Код	В/03.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала			
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта	

Трудовые действия	Организация и осуществление внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта
	Проверка обоснованности первичных учетных документов, которыми оформлены факты хозяйственной жизни, логическая увязка отдельных показателей; проверка качества ведения регистров бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Проверка качества бухгалтерской (финансовой) отчетности обособленных подразделений экономического субъекта (при децентрализованном ведении бухгалтерского учета)
	Контроль соблюдения процедур внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Подготовка и представление отчетов о состоянии внутреннего контроля экономического субъекта, организация их хранения и передачи в архив в установленные сроки
Необходимые умения	Понимать цели и процедуры внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта
	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, регламентирующие организацию и осуществление внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта
	Владеть методами проверки качества составления регистров бухгалтерского учета, бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Осуществлять непрерывный мониторинг соответствия внутреннего контроля целям деятельности экономического субъекта, разрабатывать мероприятия по его совершенствованию
	Выявлять и оценивать риски, способные повлиять на достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности, в том числе риски от злоупотреблений, и определять процедуры, направленные на минимизацию этих рисков

	Организовывать и осуществлять внутренний контроль совершаемых экономическим субъектом фактов хозяйственной жизни
	Определять и изменять границы контрольной среды внутреннего контроля
	Распределять полномочия, обязанности и ответственность между работниками за выполнение соответствующих процедур внутреннего контроля, осуществлять проверку их выполнения
	Формировать справочники типовых сделок и фактов хозяйственной жизни экономического субъекта в соответствии с его деятельностью, осуществлять контроль их соблюдения
	Координировать взаимоотношения работников в процессе выполнения ими контрольных процедур с субъектами внутреннего контроля
	Проводить оценку состояния и эффективности внутреннего контроля в экономическом субъекте
	Составлять отчеты о результатах внутреннего контроля
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой
Необходимые знания	Теоретические основы внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности. Законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, аудиторской деятельности, архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство, законодательство о противодействии коррупции и коммерческому подкупу, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; отраслевое законодательство в сфере деятельности экономического субъекта; практика применения указанного законодательства
	Судебная практика по спорам, связанным с совершаемыми экономическими субъектами фактами хозяйственной жизни, ведением бухгалтерского учета и составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности

	Порядок составления сводных учетных документов в целях осуществления контроля и упорядочения обработки данных о фактах хозяйственной жизни
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта
	Передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере организации и осуществления внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Международные стандарты финансовой отчетности или международные стандарты финансовой отчетности для общественного сектора (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта), международные стандарты аудита; практика применения указанных стандартов
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	–

3.2.4. Трудовая функция

Наименование	Ведение налогового учета и составление налоговой отчетности, налоговое планирование		Код	В/04.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала			
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта	

Трудовые действия	Организация ведения налогового учета и составления налоговой отчетности в экономическом субъекте
	Организация исчисления и уплаты взносов в государственные внебюджетные фонды, составления соответствующей отчетности
	Обеспечение представления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды в соответствующие адреса и в установленные сроки
	Координация процесса ведения налогового учета, составления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды в экономическом субъекте
	Контроль ведения налогового учета и составления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды в экономическом субъекте
	Обеспечение необходимыми документами при проведении внутреннего и внешнего аудита (ревизий, налоговых и иных проверок), подготовка соответствующих документов о разногласиях по результатам аудита (ревизий, налоговых и иных проверок)
	Организация налогового планирования в экономическом субъекте
	Формирование налоговой политики экономического субъекта
	Проверка качества налоговой отчетности обособленных подразделений экономического субъекта (при децентрализованном ведении налогового учета)
	Контроль соблюдения требований налоговой политики в процессе осуществления экономическим субъектом (его обособленными подразделениями и дочерними обществами) деятельности
Обеспечение сохранности документов и регистров налогового учета, налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды и последующей их передачи в архив	

Необходимые умения	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, регламентирующие ведение налогового учета и составление налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды
	Распределять объемы работ между работниками
	Идентифицировать объекты налогообложения, исчислять налогооблагаемую базу, сумму налога и сбора, а также сумму взносов в государственные внебюджетные фонды
	Владеть методами проверки качества составления регистров налогового учета, налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды
	Обеспечивать установленные сроки выполнения работ и представления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды
	Исправлять ошибки в налоговом учете и налоговой отчетности и в отчетности в государственные внебюджетные фонды
	Обосновывать принятые экономическим субъектом решения при проведении внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита, ревизий, налоговых и иных проверок
	Оценивать уровень профессиональных знаний и умений работников по ведению налогового учета и налоговой отчетности в экономическом субъекте
	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, регулирующие организацию и осуществление налогового планирования в экономическом субъекте
	Осуществлять меры налоговой оптимизации в конкретных условиях деятельности по всей совокупности налогов и сборов
Обеспечивать в рабочее время сохранность налоговых и других отчетов и последующую их передачу в архив	

	Разрабатывать учетную политику в области налогообложения
	Разрабатывать формы налоговых регистров
	Оценивать изменение налоговых обязательств и рисков в результате принятия управленческих решений, не соответствующих утвержденной налоговой политике экономического субъекта
	Формировать и применять эффективный набор инструментов налогового планирования (налоговые льготы, формы договорных взаимоотношений, цены сделок, ставки налогообложения, объекты налогообложения, социальные налоговые режимы)
	Осуществлять мониторинг законодательства о налогах и сборах
	Корректировать налоговую политику экономического субъекта в связи с изменениями законодательства о налогах и сборах
	Анализировать налоговое законодательство, типичные ошибки налогоплательщиков, практику применения законодательства налоговыми органами, арбитражными судами
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации о налогах и сборах, бухгалтерском учете, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство, законодательство, регулирующее административное и уголовное право в части ответственности за нарушения в сфере уплаты налогов и сборов; отраслевое законодательство в сфере деятельности экономического субъекта; практика применения указанного законодательства
	Судебная практика по налогообложению
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта

	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	–

3.2.5. Трудовая функция

Наименование	Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками		Код	V/05.6	Уровень (под-уровень) квалификации	6
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала			

Код оригинала Регистрационный номер профессионального стандарта

Трудовые действия	Организация работ по финансовому анализу экономического субъекта
	Планирование работ по анализу финансового состояния экономического субъекта
	Координация и контроль выполнения работ по анализу финансового состояния экономического субъекта
	Организация хранения документов по финансовому анализу
	Организация бюджетирования и управления денежными потоками в экономическом субъекте
	Координация и контроль выполнения работ в процессе бюджетирования и управления денежными потоками в экономическом субъекте
	Разработка финансовой политики экономического субъекта, определение и осуществление мер по обеспечению ее финансовой устойчивости

	Составление финансовых планов, бюджетов и смет экономического субъекта
	Представление финансовых планов, бюджетов и смет руководителю или иному уполномоченному органу управления экономического субъекта для утверждения
	Руководство работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития экономического субъекта
	Осуществление анализа и оценки финансовых рисков, разработка мер по их минимизации
	Составление отчетов об исполнении бюджетов денежных средств, финансовых планов и осуществление контроля за целевым использованием средств, соблюдением финансовой дисциплины и своевременностью расчетов
	Участие в разработке планов продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и подготовка предложений по повышению рентабельности производства, снижения издержек производства и обращения
	Организация хранения документов по бюджетированию и движению денежных потоков в экономическом субъекте
Необходимые умения	Определять объем работ по финансовому анализу, потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах
	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, регламентирующие порядок проведения работ по финансовому анализу
	Определять источники информации для проведения анализа финансового состояния экономического субъекта
	Планировать программы и сроки проведения финансового анализа экономического субъекта и осуществлять контроль их соблюдения, определять состав и формат аналитических отчетов

	<p>Распределять объем работ по проведению финансового анализа между работниками (группами работников)</p>
	<p>Проверять качество аналитической информации, полученной в процессе проведения финансового анализа и выполнять процедуры по ее обобщению</p>
	<p>Формировать аналитические отчеты и представлять их заинтересованным пользователям</p>
	<p>Координировать взаимодействие работников экономического субъекта в процессе проведения финансового анализа</p>
	<p>Оценивать и анализировать финансовый потенциал, ликвидность и платежеспособность, финансовую устойчивость, прибыльность и рентабельность, инвестиционную привлекательность экономического субъекта</p>
	<p>Формировать обоснованные выводы по результатам информации, полученной в процессе проведения финансового анализа экономического субъекта</p>
	<p>Владеть методами финансового анализа информации, содержащейся в бухгалтерской (финансовой) отчетности, устанавливать причинно-следственные связи изменений, произошедших за отчетный период, оценивать потенциальные риски и возможности в обозримом будущем</p>
	<p>Вырабатывать сбалансированные решения по корректировке стратегии и тактики в области финансовой политики экономического субъекта</p>
	<p>Определять объем работ по бюджетированию и финансовому планированию и потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах</p>
	<p>Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, в том числе регламентирующие порядок проведения работ в системе бюджетирования и управления денежными потоками</p>

	<p>Определять финансовые цели экономического субъекта, степень их соответствия текущему финансовому состоянию экономического субъекта, способы достижения целей в долгосрочной и краткосрочной перспективе</p>
	<p>Разрабатывать финансовые программы развития экономического субъекта, инвестиционную, кредитную и валютную политику экономического субъекта</p>
	<p>Формировать структуру бюджетов денежных средств, а также перспективных, текущих и оперативных финансовых планов</p>
	<p>Планировать объемы, последовательность и сроки выполнения работ по составлению бюджетов денежных средств и финансовых планов, контролировать их соблюдение</p>
	<p>Координировать взаимодействие работников экономического субъекта в процессе выполнения работ по бюджетированию и управлению денежными потоками</p>
	<p>Применять результаты финансового анализа экономического субъекта для целей бюджетирования и управления денежными потоками</p>
	<p>Владеть методами финансовых вычислений</p>
	<p>Составлять прогнозные сметы и бюджеты, платежные календари, кассовые планы, обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов, расчетов по привлечению кредитов и займов, проспектов эмиссий ценных бумаг экономического субъекта</p>
	<p>Определять общую потребность экономического субъекта в финансовых ресурсах</p>
	<p>Прогнозировать структуру источников финансирования</p>
	<p>Осуществлять проверку качества составления бюджетов денежных средств и финансовых планов</p>

	<p>Вырабатывать сбалансированные решения по корректировке стратегии и тактики в области финансовой политики экономического субъекта, вносить соответствующие изменения в финансовые планы (сметы, бюджеты, бизнес-планы)</p>
	<p>Обеспечивать доведение плановых показателей до непосредственных исполнителей</p>
	<p>Обеспечивать передачу документов по бюджетированию и управлению денежными потоками в архив в установленные сроки</p>
	<p>Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой</p>
<p>Необходимые знания</p>	<p>Основы финансового менеджмента, методические документы по финансовому анализу, методические документы по бюджетированию и управлению денежными потоками</p>
	<p>Законодательство Российской Федерации о налогах и сборах, бухгалтерском и официальном статистическом учете, архивном деле, стратегическом планировании, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, аудиторской деятельности, а также гражданское, таможенное, трудовое законодательство; отраслевое законодательство в сфере деятельности экономического субъекта; практика применения указанного законодательства</p>
	<p>Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта</p>
	<p>Международные стандарты финансовой отчетности или международные стандарты финансовой отчетности для общественного сектора (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта); международные стандарты аудита; практика применения указанного законодательства</p>
	<p>Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте</p>

	Правила защиты информации
	Передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере финансового анализа, бюджетирования и управления денежными потоками
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	–

IV. Сведения об организациях – разработчиках профессионального стандарта

4.1. Ответственная организация-разработчик

НП "Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России" (НП "ИПБ России"), город Москва	
Директор	Копосова Евгения Ивановна

-
- <1> Общероссийский классификатор занятий.
- <2> Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.
- <3> Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.
- <4> Общероссийский классификатор специальностей по образованию.
- <5> Федеральный закон о бухгалтерском учете от 06.12.2011 N 402-ФЗ, статья 7 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N 50, ст. 7344; 2013, N 27, ст. 3477, N 30, ст. 4084, N 52, ст. 6990; 2014, N 45, ст. 6154).

2. Пример построения системы грейдов с помощью метода Э. Хей²³⁵

Таблица 1

Анкета оценки должностей и профессий ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Фактор	Уровень 1 (5 баллов)	Уровень 2 (10 баллов)	Уровень 3 (15 баллов)	Уровень 4 (20 баллов)	Уровень 5 (25 баллов)
1	Знания	Не требуется профессиональное образование, не-обходим инструктаж для выполнения ручных ру-тинных, по-вторяющихся операций	Среднее профессио-нальное об-разование без дополни-тельных уз-коспециали-зированных профессиона-льных зна-ний	Среднее про-фессиональ-ное образова-ние, требуют-ся дополни-тельные узко-специализи-рованные профессиона-льные зна-ния	Высшее про-фессиональ-ное образова-ние без до-полнитель-ных узкоспе-циализиро-ванных про-фессиональ-ных знаний	Высшее про-фессиональ-ное образова-ние, тре-буются до-полнитель-ные узкоспе-циализиро-ванные про-фессиональ-ные знания
2	Профессио-нальный опыт	До 0,5 года	От 0,5 до 1 года	От 1 года до 2 лет	От 2 до 3 лет	От 3 до 5 лет
3	Управленче-ская роль	Нет подчи-ненных	В подчине-нии от 1 до 10 чел.	В подчинении от 10 до 50 чел.	В подчине-нии от 50 до 80 чел.	В подчине-нии свыше 80 чел.
4	Уровень коммуника-ции	Минималь-ные навыки коммуника-ции, уважи-тельность, тактичность, эффектив-ность взаи-моотношений	Средние (нормаль-ные) навыки коммуника-ции, для эф-фективного делового общения	Нормальные навыки коммуника-ции для объясне-ния, инструк-тирования	Требуются повышенные коммуника-тивные навыки	Требуются повышенные коммуника-тивные навыки со специальны-ми навыками мотивации и влияния
5	Сложность решаемых проблем	Повторяю-щиеся, оди-наковые про-изводствен-ные ситуации	Похожие за-дачи, реше-ние которых требует вы-бора между общеприня-тыми вари-антами	Различные задачи, тре-бующие по-иска новых решений на основе полу-ченных зна-ний	Различные, имеющиеся задачи, тре-бующие ана-литического и конструк-тивного мышления	Неординар-ные, ориги-нальные. Новые ситу-ации, требу-ющие твор-ческого под-хода, созда-ния новых методов и концепций
6	Свобода действий при приня-тии решений	Минималь-ная с деталь-ным описа-нием после-довательно-сти выполне-ния простых заданий	Стандартные процедуры, инструкции и методы рабо-ты общего характера	Конкретные оперативные планы и управленче-ские ин-струкции, ка-сающиеся основных принципов деятельности	Деятельность в соответ-ствии с об-щими ориен-тирами стра-тегической политики	Полная сво-бода дей-ствий

²³⁵ Мансуров Р. Результаты внедрения грейдинга // Kadrovik.ru. 2009. № 8. С. 18–25.

№ п/п	Фактор	Уровень 1 (5 баллов)	Уровень 2 (10 баллов)	Уровень 3 (15 баллов)	Уровень 4 (20 баллов)	Уровень 5 (25 баллов)
7	Физическая нагрузка	Минимальная, разовая	Минимальная, постоянная	Средняя, неравномерная	Средняя, равномерная	Максимальная, равномерная
8	Наличие неблагоприятных факторов	Отсутствие неблагоприятных факторов	Работа с офисной техникой, за компьютером в течение всего рабочего дня	Работа в производственных цехах	Список № 2 производств, работ, профессий, должностей и показателей с вредными и тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях	Список № 1 производств, работ, профессий, должностей на работах с особо вредными и особо тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях
9	Уровень производственного риска	Отсутствие производственного риска	Небольшой, предсказуемый риск для здоровья	Риск средней степени, который не всегда можно предсказать	Серьезный, предсказуемый риск для жизни и здоровья	Серьезный и непредсказуемый риск для жизни и здоровья

Таблица 2

Ранжированные результаты экспертной оценки должностей и профессий ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер фактора по таблице 1									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Генеральный директор	185	20	25	25	25	25	25	5	5	5	25
2	Директор по маркетингу и продажам	170	25	25	15	25	25	20	5	5	5	20
3	Директор по персоналу и административным вопросам	165	25	25	15	25	20	20	5	5	5	20
4	Начальник отдела продаж	165	25	20	15	25	25	15	5	10	5	20
5	Директор по производству	160	25	25	25	15	15	20	5	5	5	20
6	Начальник отдела маркетинга	160	25	20	10	25	25	15	5	10	5	20
7	Директор по экономике и финансам	155	25	25	15	15	20	20	5	5	5	20
8	Начальник отдела управления персоналом	155	25	20	10	25	25	15	5	10	5	15
9	Начальник юридического отдела	150	25	20	10	25	20	15	5	10	5	15
10	Специалист отдела продаж	140	20	15	10	25	20	15	5	10	5	15
11	Специалист отдела маркетинга	135	20	15	5	20	25	15	5	10	5	15
12	Начальник производственного цеха № 1	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15
13	Начальник производственного цеха № 2	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер фактора по таблице 1									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Специалист отдела управления персоналом	130	20	15	5	20	20	15	5	10	5	15
15	Начальник производственного отдела	130	25	20	15	15	10	10	5	10	5	15
16	Начальник отдела экономики	125	25	20	10	10	15	10	5	10	5	15
17	Юрисконсульт	125	20	15	5	20	20	10	5	10	5	15
18	Начальник финансового отдела	120	25	20	10	10	10	10	5	10	5	15
19	Главный бухгалтер	120	25	20	10	10	10	10	5	10	5	15
20	Инженер производственного отдела	120	20	15	5	10	20	15	5	10	5	15
21	Начальник информационного отдела	115	25	20	10	10	5	10	5	10	5	15
22	Оператор линии (цех № 1)	115	15	15	5	5	5	5	10	25	20	10
23	Машинист упаковочной машины (цех № 1)	115	10	10	5	5	5	5	20	20	25	10
24	Оператор линии (цех № 2)	115	15	15	5	5	5	5	10	25	20	10
25	Машинист упаковочной машины (цех № 2)	110	10	10	5	5	5	5	20	20	25	5
26	Специалист отдела экономики	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
27	Специалист финансового отдела	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
28	Специалист информационного отдела	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
29	Начальник административно-хозяйственного отдела	100	20	20	10	10	5	5	5	5	5	15
30	Бухгалтер	85	15	15	5	5	5	5	5	10	5	15
31	Грузчик (цех № 1)	65	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
32	Грузчик (цех № 2)	65	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Итого по всем рабочим местам:	4130										

Таблица 3

**Присвоение грейдов должностям и профессиям
в ООО «ПромИндустрия»**

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер грейда
1	Генеральный директор	185	10
2	Директор по маркетингу и продажам	170	9
3	Директор по персоналу и административным вопросам	165	
4	Начальник отдела продаж	165	
5	Директор по производству	160	
6	Начальник отдела маркетинга	160	
7	Директор по экономике и финансам	155	8
8	Начальник отдела управления персоналом	155	
9	Начальник юридического отдела	150	
10	Специалист отдела продаж	140	7
11	Специалист отдела маркетинга	135	
12	Начальник производственного цеха № 1	135	
13	Начальник производственного цеха № 2	135	

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер грейда
14	Специалист отдела управления персоналом	130	6
15	Начальник производственного отдела	130	
16	Начальник отдела экономики	125	
17	Юрисконсульт	125	
18	Начальник финансового отдела	120	
19	Главный бухгалтер	120	
20	Инженер производственного отдела	120	5
21	Начальник информационного отдела	115	
22	Оператор линии (цех № 1)	115	
23	Машинист упаковочной машины (цех № 1)	115	
24	Оператор линии (цех № 2)	115	
25	Машинист упаковочной машины (цех № 2)	110	
26	Специалист отдела экономики	105	
27	Специалист финансового отдела	105	
28	Специалист информационного отдела	105	4
29	Начальник административно-хозяйственного отдела	100	
30	Бухгалтер	85	3
31	Грузчик (цех № 1)	65	2
32	Грузчик (цех № 2)	65	
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	50	1
	Итого по всем рабочим местам:	4130	

Таблица 4

Скорректированная таблица грейдов должностей и профессий
ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер грейда	Размер оплаты труда, р.		
				мин.	сред.	макс.
1	Генеральный директор	185	10	100 000	115 000	130 000
2	Директор по маркетингу и продажам	170	9	78 000	94 000	110 000
3	Директор по персоналу и административным вопросам	165				
4	Начальник отдела продаж	165				
5	Директор по производству	160				
6	Начальник отдела маркетинга	160				
7	Директор по экономике и финансам	155	8	61 000	73 000	85 000
8	Начальник отдела управления персоналом	155				
9	Начальник юридического отдела	150				
10	Специалист отдела продаж	140	7	48 000	57 500	67 000
11	Специалист отдела маркетинга	135				
12	Начальник производственного цеха № 1	135				
13	Начальник производственного цеха № 2	135				
14	Специалист отдела управления персоналом	130	6	38 000	45 000	53 000
15	Начальник производственного отдела	130				
16	Начальник отдела экономики	125				
17	Юрисконсульт	125				
18	Начальник финансового отдела	120				

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер грейда	Размер оплаты труда, р.		
				мин.	сред.	макс.
19	Главный бухгалтер	120	5	30 000	36 000	42 000
20	Инженер производственного отдела	120				
21	Начальник информационного отдела	115				
22	Оператор линии (цех № 1)	115				
23	Машинист упаковочной машины (цех № 1)	115				
24	Оператор линии (цех № 2)	115				
25	Машинист упаковочной машины (цех № 2)	110				
26	Специалист отдела экономики	105				
27	Специалист финансового отдела	105				
28	Специалист информационного отдела	105	4	24 000	28 500	33 000
29	Начальник административно-хозяйственного отдела	100				
30	Бухгалтер	85				
31	Грузчик (цех № 1)	65	2	15 000	18 000	21 000
32	Грузчик (цех № 2)	65				
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	50				
	Итого по всем рабочим местам:	4130				

3. Пример построения системы грейдов с помощью метода Watson Wyatt²³⁶

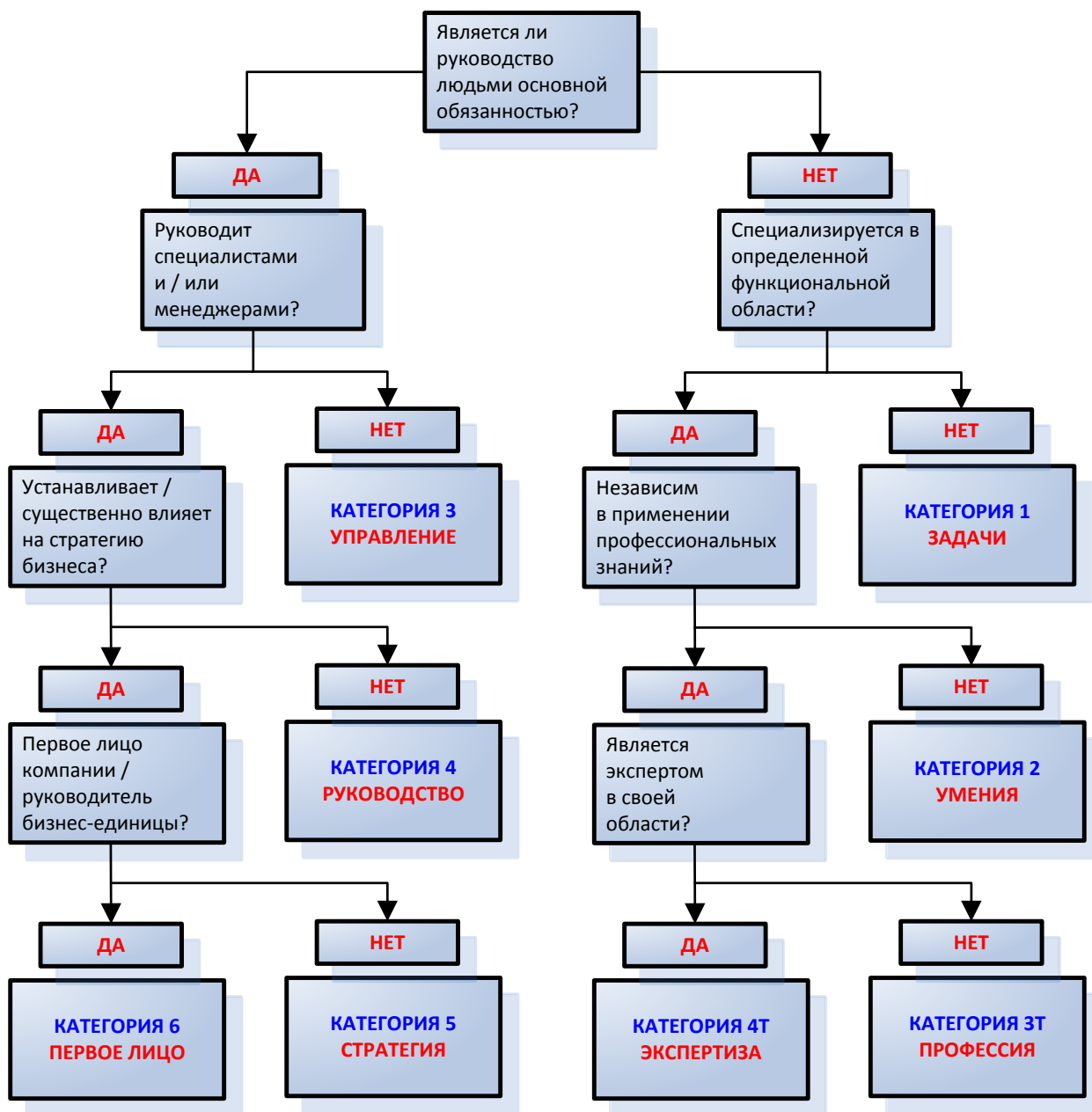


Рис. 1. «Дерево вопросов», позволяющее определить категорию должности

²³⁶ Излагается по: Чемяков В. Грейдинг: технологии построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2008. 208 с.

Грейд	Склад		Отдел складской логистики		Отдел транспортной логистики		Коммерческий отдел
9							Коммерческий директор
8							
7		Начальник склада	Аналитик	Начальник отдела		Начальник отдела	Маркетолог
6			Контролер WMS				Аккаунт-менеджер
5		Начальник смены	Старший оператор WMS	Руководитель группы		Руководитель группы	Менеджер по продажам
4	Ст. кладовщик / штабелерщик	Зам. начальника смены	Оператор WMS		Старший специалист		
3	Кладовщик	Карщик	Сменный оператор WMS		Специалист	Диспетчер	
2	Комплектовщик	Аккумуляторщик	Ассистент оператора WMS		Ассистент	Экспедитор	Оператор ПК
1	Грузчик						
Грейд	Финансовый отдел	ИТ-отдел		Отдел документооборота с клиентами		Вспомогательные службы	
9	Финансовый директор	Консультант WMS	ИТ-директор				
8	Главный бухгалтер	Программист WMS					
7		Программист 1С			Начальник отдела		Начальник отдела кадров
6	Зам. главного бухгалтера	Администратор WMS				Нач. службы безопасности	
5	Экономист	Старший сисадмин		Ведущий специалист	Начальник смены		
4	Бухгалтер			Старший специалист		Инженер	Менеджер по персоналу
3		Дежурный сисадмин	Оператор HelpDesk	Специалист	Архивариус	Помощник руководителя	
2		Оператор ПК		Ассистент		Табельщик	Секретарь
1						Курьер	Сотрудник АХО

Рис. 3. Грейды должностей

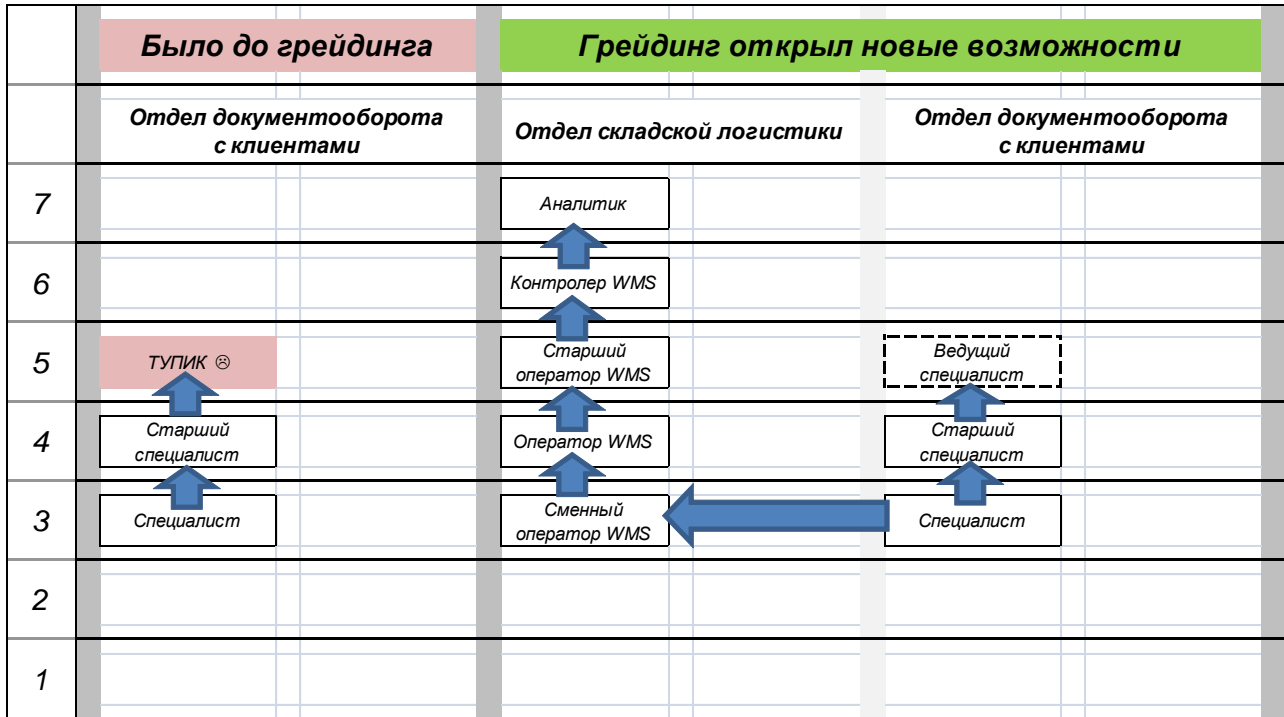


Рис. 4. Возможные карьерные маршруты до и после проведения грейдинга

Учебное издание

Озерникова Татьяна Георгиевна
Носырева Ирина Григорьевна

ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Дизайн обложки
А.А. Мартыновой

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 30.09.15. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 24,4. Тираж 500 экз. Заказ .

Издательство Байкальского государственного университета
экономики и права.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.