

VIII Молодёжный слёт  
Нефтегазстройпрофсоюза России  
«ПРОФСОЮЗ БУДУЩЕГО»

VIII слёт молодёжного актива г. Москва 20 - 24 марта 2018г.



Молодёжный слёт  
Нефтегазстройпрофсоюза России



ВМЕСТЕ МЫ МОЖЕМ МНОГОЕ

УСТАВ  
ОГРА  
Формы № [ ]  
9  
11  
18  
6  
5  
ЧТО ТЫ ЗНАЕШЬ  
О СИСТЕМАХ ОПЛАТЫ ТРУДА?

2018 г.



## ЧТО ТЫ ЗНАЕШЬ О СИСТЕМАХ ОПЛАТЫ ТРУДА?

**П**еред руководителем любой компании всегда остро стоит вопрос о разработке и применении инструментов повышения мотивации подчиненных работников к более эффективному, производительному и качественному труду. Основным инструментом здесь является система оплаты труда.

**Так что же такое оплата труда работника?** Это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.

В современном мире существуют различные системы оплаты труда и их разновидности – тарифная, повременная, сдельная, аккордная и многие другие.

Принципиальное требование к системам оплаты труда – они должны обеспечивать равную оплату за равный труд. Необходимо, чтобы показатели, используемые для учета результатов труда, давали возможность оценивать как количество, так и качество труда наемных работников и установить соответствующие этим показателям нормы количества и качества труда.

Не вызывает сомнений тот факт, что именно размер заработной платы работника в первую очередь определяет качество его жизни.

Однако есть ещё один факт – непрофессионально выбранная система оплаты труда, при которой компания не способна эффективно функционировать при неблагоприятных внешних условиях, влечет за собой отсутствие у её сотрудников весомых мотиваторов на высокопроизводительный труд.

Важнейшей проблемой при выборе наиболее приемлемой для компании системы оплаты труда является поиск механизма заинтересованности работников, способного обеспечить максимально тесную взаимосвязь их заработной платы с фактическим трудовым вкладом. Традиционные системы оплаты труда на основе тарифной системы позволяют при их рациональном применении обеспечивать такую связь.

Однако многие компании нередко идут по пути поиска нетрадиционных методов организации оплаты труда. К достоинствам нетрадиционных систем оплаты труда можно отнести их простоту, доступность для понимания механизма начисления заработка каждому работнику, что повышает значимость стимулирующей функции заработной платы.

## Оплата труда. Суть, принципы, документальная основа.

Анализ основных факторов мотивации труда, применяемых в развитых странах, позволяет сделать вывод о том, что никаких новых систем оплаты труда в экономически развитых странах нет. Имеет место лишь грамотное сочетание наиболее эффективных инструментов уже всем известных систем и их адаптации к конкретным условиям (отраслевая принадлежность, тип собственности, уровень квалификации сотрудников, развитость систем поствузовского образования и прочее).

### Дополнительными ключевыми факторами успеха здесь являются:

- применение коллективных форм мотивации и стимулирования труда по результатам производственно-хозяйственной деятельности компании;
- объединение количественной оценки результатов труда с системой премирования;
- использование системы участия в прибыли;
- установление четкой прямой зависимости между уровнем фиксированной заработной платы, производительностью и эффективностью труда.

Однако объективно стоит отметить, что схемы оплаты, связанные с индивидуальными показателями достижения конечных результатов, также не теряют своей актуальности. При этом оплата труда по заслугам в различных секторах рассматривается как фактор роста её значения в общественном секторе.

### Сдерживающими факторами являются:

1. повременная система оплаты труда остаётся основой для расчета заработной платы;
2. подходы к оплате по конечным результатам не применимы для производственных рабочих в цехах.

В отношении оплаты труда рабочих, занятых физическим трудом, наиболее востребованной является система оплаты на основе аттестационной оценки, в которой оплата труда соотносится с приобретением квалификации.

В условиях крайней необходимости реиндустриализации российской экономики, её переориентации с сырьедобывающей направленности на инновационный тип развития, создания мощного научно-промышленного комплекса, самостоятельно разрабатывающего и производящего конкурентоспособные технологии и продукты, при выборе системы оплаты труда в компании особую актуальность приобрели факторы:

- обеспеченность квалифицированной рабочей силой;
- степень её материальной и нематериальной мотивации;

- организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

У каждой организации есть свои особенности и отличия от других, в зависимости от которых должна разрабатываться система оплаты труда. Чтобы разработать оптимальную схему начисления заработной платы, необходимо решить две основные задачи:

1. каждая система должна направить усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата: выпуска нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами;

2. каждая система оплаты должна предоставить работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволять ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности.

### Организация оплаты труда основывается на следующих принципах:

1. материальная заинтересованность;
2. оплата по результатам и затратам;
3. опережение роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы;
4. максимальная самостоятельность организации различных форм собственности в решении вопросов оплаты труда;
5. минимальный размер оплаты труда (МРОТ) в соответствии с российским законодательством;
6. повышение уровня оплаты труда на основе роста эффективности производства.

Согласно ч.1 ст. 135 ТК РФ заработная плата работнику устанавливается трудовым договором по действующим у данного работодателя системам оплаты труда.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Интересы работников при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, осуществлении контроля его выполнения

при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками (ч. 2 ст. 29 ТК РФ).

Условия оплаты труда, определенные трудовым договором, не могут быть хуже, чем условия, установленные трудовым законодательством и иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, **коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами.**

## Тарифные системы оплаты труда: специфика, терминология, элементы.

**Тарифная система оплаты труда** (регламентируется ст. 143 ТК РФ) – это система оплаты труда, основанная на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий. Она включает в себя тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.

Проще говоря, **тарифная система** – это совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий в зависимости от сложности выполняемой работы, условий труда, природно-климатических условий, интенсивности и характера труда.

При тарифной системе оплаты труда оценивается (тарифицируется) либо единица времени (час, день, календарный месяц), либо единица продукции. Соответственно, размер оплаты труда работника зависит от того, какая тарифная ставка (оклад) ему установлена и сколько он отработал единиц времени (изготовил единиц продукции). Первый вариант принято называть повременной оплатой труда, второй – сдельной.

## Доплаты и надбавки к тарифной сетке.

Доплаты и надбавки к тарифной ставке являются неотъемлемой частью расходов на оплату труда работников компании.

Конкретного определения, какой характер должны носить именно надбавки и доплаты, законодательно не установлен, поэтому предлагаются следующие определения этим терминам:

**Доплаты** – это добавки (прибавки) к тарифу, которые носят чаще всего компенсационный характер, т.е. если какая-то функция не нашла отражения в тарифе, этот разрыв компенсируется за счет доплат.

**Надбавки** – это добавки (прибавки) к тарифу, которые могут иметь стимулирующий характер (например, за профессиональное мастерство). А могут иметь компенсационный характер (например, за увеличение объема работы, чтобы компенсировать большую нагрузку на работника в течение его рабочего времени).

В настоящее время применяется более 50 наименований доплат и надбавок, основные из них:

- надбавки стимулирующего характера: за высокое профессиональное мастерство; за высокие достижения и высокий уровень квалификации и др.
- доплаты, компенсирующие увеличенные функции или объём (ст. 151 ТК РФ): за совмещение профессий (должностей); за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполнения работ; за выполнение обязанностей отсутствующего сотрудника и др.
- компенсационные доплаты, связанные с особым условием выполняемой работы: за многосменный режим; за работу сверх нормы продолжительности рабочего времени (сверхурочную работу); за работу в выходные и нерабочие праздничные дни и др.
- доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных: за работу с тяжелыми (вредными) и особо тяжелыми (вредными) условиями труда; за интенсивность труда; за работу в ночное время и др.

Доплаты и надбавки к тарифной ставке устанавливаются работодателем по согласованию с представительным органом работников коллективным и трудовыми договорами.

## Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации.

**Тарификация работ** – отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учётом:

- **единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС);**
- **единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКСД);**
- **профессиональных стандартов.**

## Повременная и сдельная формы оплаты труда на предприятии.

Повременная и сдельная формы оплаты труда наряду с простой системой имеют несколько разновидностей (сложных систем), устанавливающих зависимость заработка от нескольких показателей и отличающихся друг от друга способами расчета. Характеристики разных систем оплаты труда представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Название	Характеристика
<b>Повременная форма оплаты труда</b>	
Простая повременная	Заработная плата начисляется работнику по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.
Повременно-премиальная	Заработная плата работника включает две составляющие: тариф (оклад, ставку) за фактически отработанное время и премия за конкретные достижения в работе, исходя из заранее установленных требований (показателей и условий).
<b>Сдельная форма оплаты труда</b>	
Прямая сдельная	Заработная плата начисляется работнику по заранее установленным сдельным расценкам за каждую единицу качественно произведённой продукции (выполняемой работы).
Сдельно-премиальная	Заработная плата работника включает две составляющие: размер оплаты по прямым сдельным расценкам и премия за выполнение и перевыполнение конкретных количественных и качественных показателей работы.
Сдельно-прогрессивная	Заработная плата работника определяется, исходя из двух возможных вариантов: количество единиц продукции, произведённой работником в пределах нормы, оплачивается по основным неизменным расценкам, а сверх нормы – по повышенным.
Сдельно-регрессивная	Применяется в тех случаях, когда экономически нецелесообразно наращивать объемы производства сверх установленного плана в связи с невозможностью быстро реализовать сверхплановую продукцию. При такой системе оплаты продукция, произведенная в соответствии с нормой, планом, оплачивается по базовой расценке. Каждая единица продукции, произведённая сверх установленной нормы, плана, оплачивается по пониженной расценке.

Косвенно-сдельная	Применяется для оплаты труда рабочих, обслуживающих основные технологические процессы, при этом размер заработной платы этой категории рабочих находится в прямой зависимости от результатов труда основных рабочих.
Аккордная	Заработная плата работника устанавливается не за каждую производственную операцию, а за весь комплекс работ, взятый в целом. Заработок может рассчитываться при помощи коэффициента распределения (приработка). Эта система оплаты применяется для отдельных групп рабочих в целях усиления их заинтересованности в повышении производительности труда и сокращении сроков выполнения задания.

### Основными недостатками тарифной системы оплаты труда являются:

- наличие верхней границы («потолка») заработной платы объясняется ограниченными размерами тарифной ставки, доплат, надбавок и премий.
- отсутствие ряда профессий и должностей в едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих и в едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих.
- низкий размер тарифных ставок и должностных окладов компенсируется работником за счет различных выплат (доплат, надбавок и премий), что делает расчет заработной платы гораздо более трудоёмким процессом;
- отсутствие стандартизации и унификации систем оплаты труда, предполагающей единство видов выплат (тарифной ставки и должностного оклада, доплат, надбавок, премий и различных вознаграждений) в структуре доходов работников по размеру и механизму их начисления.

### Бестарифная система оплаты труда.

Бестарифная система оплаты труда ставит размер заработной платы работника в прямую **полную зависимость** от работы трудового коллектива.

### Основные характеристики бестарифной системы оплаты труда:

- размер заработной платы работника полностью зависит от величины фонда оплаты труда, начисленного по коллективным результатам труда;

- каждому работнику присваивается постоянный коэффициент, который характеризует его квалификацию;
- каждому работнику присваивается коэффициент трудового участия, который определяет трудовой вклад работника в конечный результат деятельности компании.

Отличительная особенность бестарифной системы – присвоение работнику индивидуального квалификационного уровня не сопровождается параллельным установлением ему соответствующей тарифной ставки, поэтому изначально (до выполнения работником его трудовой функции) величина его заработной платы работнику не известна.

### **Основные недостатки бестарифной системы оплаты труда:**

- низкий уровень социальной защищенности работника ввиду отсутствия гарантий в получении стабильной величины оплаты труда;
- сложность применения норм трудового законодательства;
- прямая зависимость величины оплаты труда работников от размера прибыли предприятия;
- субъективизм оценок весомости индивидуального вклада труда работников в общие результаты деятельности предприятия.

### **Оплата труда при отклонениях от нормальных условий труда.**

Условия труда, отклоняющиеся от нормальных, в большинстве своем носят единичный или временный характер.

Особенности оплаты труда при выполнении данных работ регламентированы ст. 149 ТК РФ. **К работам в условиях труда, отклоняющихся от нормальных, ТК РФ относит:**

- выполнение работ различной квалификации;
- совмещение профессий (должностей);
- сверхурочную работу;
- работу в ночное время;
- работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- выполнение работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных.

### **Оплата при выполнении работ различной квалификации.**

**Оплата труда при выполнении работ различной квалификации производится в соответствии со ст. 150 ТК РФ:**

- с повременной оплатой труда – по работе более высокой квалификации;
- со сдельной оплатой труда – по расценкам выполняемой работы.

Если работодатель поручает работнику выполнение работ, тарифицируемых ниже присвоенного ему разряда, то работодатель должен в обязательном порядке выплатить ему межразрядную разницу.

**Оплата при совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определённой трудовым договором.**

При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определённой трудовым договором, работнику производится оплата по ст. 151 ТК РФ. Размер доплат устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

### **Оплата за сверхурочную работу.**

Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

#### **Сверхурочная работа оплачивается:**

- за первые два часа работы – не менее чем в 1,5-м размере;
- за последующие часы – не менее чем в 2-м размере.

Конкретные размеры оплаты за сверхурочные работы могут определяться коллективным договором, локальным нормативным актом или трудовым договором. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты труда может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но продолжительностью не менее времени, отработанного сверхурочно.

Согласно Разъяснению Госкомтруда СССР и Президиума ВЦСПС от 8 августа 1966 года № 13/П-21 при подсчете сверхурочных часов работа в праздничные дни, произведенная сверх нормы рабочего времени, не должна учитываться, поскольку она уже оплачена в двойном размере.

Основание выплаты – табель учета рабочего времени.



## Оплата за работу в ночное время.

Ночными считаются часы с 22 часов до 6 часов. Каждый час работы в ночное время оплачивается в повышенном размере по сравнению с работой в нормальных условиях, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Минимальные размеры повышения оплаты труда за работу в ночное время устанавливаются Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Постановлением Правительства РФ от 22.07.2008 № 554 «О минимальном размере повышения оплаты труда за работу в ночное время» установлено, что минимальный размер повышения оплаты труда за работу в ночное время (с 22 часов до 6 часов) составляет 20 процентов часовой тарифной ставки (оклада, должностного оклада), рассчитанного за час работы) за каждый час работы в ночное время.

Конкретные размеры повышения оплаты труда за работу в ночное время устанавливаются коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников, трудовым договором.

Основание выплаты – табель учета рабочего времени.

## Оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни.

Случаи и порядок привлечения работника к трудовой деятельности в выходные и нерабочие праздничные дни установлены в ст. 113 ТК РФ. Действие этой статьи распространяется только на случаи, когда инициатива привлечения работника к трудовой функции принадлежит работодателю. Допускается этот труд в исключительных случаях (в целом труд в нерабочие дни запрещен законом). Работодатель для привлечения работника к работе в выходной или нерабочий праздничный день в обязательном порядке должен издать приказ (необходимость издания письменного распоряжения в этом случае прямо предусмотрена ч. 8 ст. 113 ТК РФ). Этот документ будет необходим в дальнейшем для начисления работнику заработной платы.

Работа в выходные и нерабочие праздничные дни для работника финансово выгодна, так как она должна оплачиваться не менее чем в двойном размере. Так, в отношении разных категорий работников действуют следующие правила:

- сдельщикам такая работа должна оплачиваться не менее чем по двойным сдельным расценкам;

- работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, – в размере не менее двойной дневной или часовой тарифной ставки;
- работникам, получающим оклад (должностной оклад), – в размере не менее одинарной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной дневной или часовой ставки (части оклада, должностного оклада) за день или час работы сверх оклада (должностного оклада), если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.

По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в выходной или не рабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

## Оплата труда в особых условиях.

Особые условия труда носят постоянный характер. Они связаны с постоянным влиянием на работника неблагоприятных факторов, а именно производственного или климатического характера.

Особые условия труда перечислены в ст. 146 ТК РФ, к ним относится труд работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда; занятых на работах в местностях с особыми климатическими условиями.

Вредные условия труда – это совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника. Это факторы – физические (температура, влажность, вибрация и пр.); химические; биологические, связанные с наличием вредных веществ в воздухе рабочей зоны; трудового процесса (тяжесть и напряженность труда).

Опасные условия труда связаны с наличием факторов рабочей среды, уровень воздействия которых в течение рабочей смены создает угрозу для жизни сотрудника, высокий риск развития острых профессиональных заболеваний.

В соответствии со ст. 146, 147 ТК РФ оплата труда работников, выполняющих трудовые функции в особых условиях, устанавливается в повышенном размере по сравнению с тарифными ставками (должностными окладами), установленными для видов работ в нормальных условиях.

Конкретные размеры повышения оплаты труда устанавливаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов, либо коллективным договором, трудовым договором.

Оплата труда на работах в местностях с особыми климатическими условиями производится в порядке и размерах, не ниже установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Еще одним инструментом поддержки работников с особыми условиями труда является дополнительный оплачиваемый отпуск.

При этом не допускается замена денежной компенсацией ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, за работу в соответствующих условиях (за исключением выплаты денежной компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении, а также случаев, установленных ТК РФ).

## СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА, ОСНОВАННЫЕ НА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ И ОСНОВАННЫЕ НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ ВКЛАДЕ.

### Системы оплаты труда, основанные на индивидуальных результатах.

**Оплата труда по результатам** — это разновидность систем оплаты труда для определения традиционных форм стимулирования отдельных производственных работников. При прямой сдельной системе оплаты труда фиксированная сдельная расценка платится за единицу труда, а при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда — за выполненный уровень выработки плюс более высокая стоимость за превышение нормы выработки.

**Оплата труда по результатам** также за основу может использовать показатель времени, то есть при системе, основанной на норме времени, заработная плата зависит от разницы между фактическим временем, которое потребовалось для полного выполнения работы, и временем, установленным нормой.

**Комиссионная система оплаты труда** — это разновидность системы оплаты труда, при которой заработная плата работников оплачивается долей от объема продаж. В настоящее время эта система активно применяется в торговле.

**Индивидуальные премии** — это разобщенные несистемные выплаты, которые выплачиваются работнику совместно с базовой заработной платой. Они связаны с достижением каких-либо целей, определенных руководством компании, и зафиксированы в соответствующих локальных нормативных актах.

**Оплата, связанная с достижениями** — это разновидность системы оплаты труда, которая связывает оплату с достижениями работниками целей, выраженных в количественной форме. Отличительными особенностями этой системы являются:

- оплата, связанная с достижениями, основана на более широком диапазоне потенциальных целей выполнения;
- прямая связь между производительностью и оплатой.

### Системы оплаты труда, основанные на индивидуальном вкладе.

Оценка индивидуального вклада дает возможность определить уровень качества, степень сложности и конкретный вклад в конечные результаты каждого работника. Эта оценка направлена на совершенствование материального и морального стимулирования персонала, повышение трудовой и исполнительской дисциплины. Оценка индивидуального вклада проводится по работникам, работающим на предприятии, как правило, не менее года. Результатом их труда является готовая продукция, которая должна иметь количественные характеристики, сопоставимые во времени (выручка, выработка, прибыль).

Сегодня выделяют следующие разновидности систем оплаты труда, основанных на индивидуальном вкладе:

- **Оплата труда, основанная на навыках работников.** Оплата, основанная на компетентности работников, представляет собой систему, в которой рост заработной платы работника зависит от получения им новых навыков, знаний и умений.
- **Оплата труда за заслуги.** Включает многие характеристики различных описанных выше систем оплаты труда, основанных на достижениях. Наиболее значимой отличительной особенностью системы является характер применяемых критериев достижений.

К наиболее востребованным критериям, имеющим качественное выражение, следует отнести:

- навыки лидерства;
- тайм-менеджмент;
- качество планирования;
- личностную мотивацию;
- надежность;
- инициативность.

Рост заработной платы работника зависит от его результативности, которая выражается как количественными, так и качественными критериями. В последнее время понятие «оплата труда, основанная на индивидуальных результатах», часто используется для систем оплаты труда, которые используют коэффициент трудового вклада.



**КТВ** — это количественный показатель индивидуального трудового вклада работника в конечные результаты деятельности структурного подразделения предприятия.

#### Основными принципами оценки индивидуального вклада являются:

1. Трудовой вклад работника должен иметь количественное выражение в натуральной или денежной форме;
2. Трудовой вклад вносится работником персонально;
3. Оценка вклада в пределах одной категории персонала осуществляется с помощью одного метода.

#### Достоинства применения КТВ:

- простота расчета с учетом индивидуальных достижений либо упущений в осуществлении трудовой функции работника;
- нормой вклада работника является 1, а диапазон отклонений от 0 до 2;
- создание шкалы достижений и упущений;
- дифференцированный подход к работникам с различной производительностью труда;
- доступность информации всем работникам коллектива;
- распределение премиального фонда и дополнительной заработной платы по НТВ.

#### Недостатки применения КТВ:

- субъективизм исходных данных для расчета КТВ;
- высокая трудоемкость расчета заработной платы по КТВ;
- психологический дискомфорт в коллективе из-за дифференциации оплаты труда.

Для предприятий, использующих небольшое число показателей конечных результатов производства, может быть рекомендован метод оценки труда по КТВ в зависимости от динамики выполнения экономических показателей.

## СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА, ОСНОВАННЫЕ НА КОЛЛЕКТИВНЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ И ОСНОВАННЫЕ НА КОЛЛЕКТИВНОМ ВКЛАДЕ.

### Плановая поденная система оплаты труда.

Плановая поденная система оплаты труда - это система оплаты труда, основанная на коллективных результатах, которая предполагает повременную или премиальную оплату для группы работников, обычно занятых физическим трудом внутри или за пределами предприятия, за фиксированную и заранее определенную выработку. Разновидностью этой системы является ступенчатая плановая поденная оплата. Суть ее заключается в том, что работники могут выбрать для выполнения один из возможных уровней выработки и каждый из них будет соответствовать различной ставке.

### Система участия в доходах.

**Система участия в доходах предприятия** — это разновидность системы премирования за результаты труда (основанная на коллективных результатах), при которой каждый работник предприятия получает из прибыли дополнительное вознаграждение сверх величины своей заработной платы. Выражение этого участия может быть следующее:

- денежные средства;
- акции предприятия.

Цель применения системы участия в доходах — повышение эффективности труда путем изменения трудового поведения персонала. Принцип действия системы участия в прибылях состоит в нерегулярном поощрении работников по итогам хозяйственной деятельности предприятия. Подобные вклады начисляются как за результаты производственной деятельности, так и по результатам коммерческой деятельности предприятия.

#### На величину выплат работникам влияет:

- политика руководства;
- размер полученной прибыли;
- динамика роста показателя производительности труда;
- динамика снижения издержек на производство продукции;
- конъюнктура рынка.

### Ограничения применения системы участия в доходах:

- вознаграждение работникам, участвующим в прибылях, выплачивается не сразу, а по итогам деятельности за определенный период (квартал, полугодие, год);
- отсутствие прямой зависимости величины вознаграждения из прибыли от индивидуальных результатов работников, так как объективно установить для каждого работника его уровень трудового вклада в достигнутые предприятием результаты невозможно;
- размер прибыли компании зависит от множества внутренних факторов (эффективность и результативность работника — это лишь один из них) и внешних факторов.

Размер выплат из прибыли определяется собственниками бизнеса и может достигать 27%. Следует отметить, что эта система вызывает доверие у персонала, при этом работник четко представляет, какую эффективность труда ожидает от него топ-менеджер, так как она уже достигалась им ранее.

Системы участия в доходах ориентированы на большие группы работников и рассчитаны на долгосрочный период.

При формировании системы участия в доходах необходимо четко определить группу работников (ограниченную или расширенную), набор показателей (узкий и широкий).

### Для получения успеха в виде существенного изменения трудового поведения сотрудников фирмы необходимо выполнить ряд конкретных условий:

- Готовность собственников и руководства компании к формированию решения о стимулировании трудового вклада и обучения работников.
- Высокая степень взаимодействия и сотрудничества.
- Отсутствие угроз сокращения рабочих мест и гарантии занятости.
- Достоверные сведения о производительности труда и издержках.
- Готовность всего персонала фирмы к совершенствованию.

Расчет планируемых перемен должен быть достоверным, сравнительно простым, соответствовать целям руководства и восприниматься как справедливый.

### Системы коллективного премирования.

**Системы коллективного премирования** — это разновидность систем участия в доходах (основанная на коллективных результатах), но при которых вознаграждение работнику начисляется только за результаты производственной деятельности. Источник средств для коллективных премий — это экономия от снижения издержек производства, что достигается в первую очередь за счет повышения производительности труда.

Распределение коллективной премии между работниками коллектива необходимо осуществлять пропорционально заработной плате работников.

### Начисление коллективной премии может происходить в таких формах, как:

- выплата наличными;
- перечисление на сберегательные счета работников с начислением процентов;
- перечисление в пенсионный фонд;
- перечисление в фонд социального развития;
- выплата акциями предприятия.

В нашей стране на текущий момент наиболее приемлема выплата коллективных премий наличными по причине слабой развитости социальных институтов (негосударственных пенсионных фондов) и невысокой мотивации работников к получению акций предприятия.

На сегодняшний день в мировой практике широко распространены 3 наиболее эффективные системы коллективного премирования:

**Система Скэнлона.** Сущность системы состоит в следующем. Между работодателем и работниками заключается коллективный договор, который регламентирует долю прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости готовой продукции в процентах. Общепринятой практикой является перечисление в резервный фонд предприятия до 25% от премиального фонда для покрытия убытков (если доля прямых затрат на рабочую силу в определенный период превысит установленную в общей стоимости продукции предприятия). Оставшаяся сумма распределяется между работодателем и работниками в соотношении 1:3, то есть 25% из оставшейся суммы получает работодатель, а 75% работники.

**Система Раккера.** Сущность системы заключается в том, что выплата коллективной премии производится за снижение доли издержек производства (по сравнению с нормативными) в стоимости условно-чистой продукции, как правило, издержками являются расходы на заработную плату. Так, если доля заработной платы в стоимости условно-чистой продукции равна 60%, а фактическая доля затрат на заработную плату составила только 55%, то 5% поступают в премиальный фонд. Последующий порядок распределения премиального фонда аналогичен системе Скэнлона.

**Система Improshare** (упрощенная разновидность системы Раккера). Суть системы во внедрении коэффициента отдачи, который рассчитывается по результатам работы предприятия за ряд лет. При умножении этого коэффициента на величину издержек на рабочую силу получают нормативную стоимость условно-чистой продукции при данных издержках на рабочую силу. Коэффициент отдачи замораживается и изменяется только тогда, когда происходят изменения в технологии или в средствах производства. При сравнении нормативной величины стоимости условно-чистой продукции с фактической получаем размер экономии (или убытков) на затратах на рабочую силу. Эта величина экономии и составляет премиальный фонд.

Следует отметить, что введение системы участия в прибылях или коллективных премий значительно усиливает стимулирующую роль материального вознаграждения работников и позволяет заинтересовать их в результатах работы предприятия. Так, на предприятиях западных стран при введении систем коллективного премирования отмечено увеличение производительности труда до 30%. Кроме того, учитывая российскую специфику, следует вывод:

- система участия в доходах применима для работников коммерческих подразделений предприятий и коммерческих фирм;
- система коллективных премий эффективна в производственных подразделениях предприятий, где основной состав персонала – рабочие.

### **Участие работников в акционерной собственности.**

Участие работников в акционерной собственности – это разновидность оплаты труда, основанной на коллективном вкладе, при которой компания приобретает капитал, как правило, в форме банковского займа, с целью покупки акций компании для ее сотрудников. Таким образом, сотрудники получают свое вознаграждение в форме распределенных акций и соответственно получаемых в результате деятельности компании дивидендов. Вполне понятно, что такая разновидность системы оплаты труда имеет место исключительно в двух организационно-правовых формах – это публичные акционерные общества и акционерные общества.

Эта система оплаты труда всегда дополняется повременной системой оплаты труда, то есть каждый работник получает гарантированную заработную плату в соответствии с должностным окладом.

### **Система оплаты труда, основанная на оценке сложности труда.**

Основой дифференциации оплаты труда являются различия в количестве и качестве затраченного труда. Применение грейдинга стало допустимо благодаря наличию возможности модификации параметров тарифного нормирования труда в конкретных организациях. Грейдинг – это группировка должностей (профессий) работников по определенным основаниям (классификациям) с целью организации единой взаимосвязанной системы оплаты труда в организации.

В России система грейдов по сути является инструментом замены тарифной сетки. Сегодня гарантированные тарифные ставки и должностные оклады являются больше ограничителями степени мотивации работников в развитии и реализации имеющихся способностей, так как с одной стороны они выплачиваются в фиксированном полном объеме вне зависимости от величины соответствующих результатов, с другой стороны не предусматривают повышение оплаты в случае перевыполнения плана.

## **Факторы регулирования заработной платы при грейдовой системе.**

Грейдовая система представляет собой систему роста заработной платы по трем основным факторам:

1. Знания и умения, где учитывается не только уровень образования работника, но и приобретённые знания: профессиональные и предметные (знания практических и теоретических процедур, специализированных подходов, теоретических моделей профессиональных дисциплин); аналитические и концептуальные навыки (необходимы для выполнения работ по планированию, организации, консультированию, разработке и управлению подчинёнными); навыки взаимодействия с людьми (коммуникации и качество работы в команде).

2. 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.

3. Ответственность. Это сила влияния должности на конечные результаты работы организации (с учётом важности этих результатов для компании). При прочих равных условиях заработная плата работника формируется из трех составляющих:

- оклад по грейду;
- надбавка за квалификацию;
- премия в размере до 50% оклада.

При этом минимальное и максимальное значение тарифных ставок для каждого грейда устанавливаются экспертным путем. Баллы (для определения надбавки) присваиваются индивидуально и фиксируются в картах оценки квалификации. Таким образом, каждый работник может видеть свои переходы по категориям внутри грейда, а система баллов нацеливает его на повышение своей квалификации, передачу опыта, соблюдение на предприятии установленных правил, инициативу и творческий подход в решении производственных задач.

Схема определения заработной платы с применением грейдирования направлена на повышение уровня мотивации персонала и снижение текучести кадров.

## Выбор предприятием системы оплаты труда.

**Выбор предприятием той или иной системы оплаты труда зависит от многих факторов:**

- стратегия развития компании;
- политика собственника (государство, акционеры, учредители и пр.);
- ресурсная база (производственные, финансовые, организационные, кадровые и др.);
- производственные возможности компании (мощности);
- уровень загрузки производства;
- материальные интересы работников.

Главным критерием правильности выбора той или иной системы оплаты труда должна быть ее **экономическая эффективность**.





## НЕФТЕГАЗСТРОЙПРОФСОЮЗ РОССИИ

119119, г. Москва  
Ленинский проспект, д. 42  
[rogwu@rogwu.ru](mailto:rogwu@rogwu.ru)

**ROGWU.RU**