**Системы оплаты труда: как сделать выбор**

Л.А. Масленникова, эксперт журнала «Российский налоговый курьер», канд. экон. наук

Чтобы заинтересовать работников в улучшении трудовых показателей, нужно выплачивать им достойную заработную плату. А для того чтобы работники были довольны своей зарплатой и могли влиять на ее повышение, добиваясь лучших результатов, необходимо правильно выбрать систему оплаты труда.

Как следует из статьи 129 Трудового кодекса, оплата труда — это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд. Система оплаты труда работников организаций, не финансируемых из бюджета (как коммерческих, так и некоммерческих), фиксируется в коллективных договорах, соглашениях, локальных нормативных актах организаций и в трудовых договорах. Такой порядок установлен статьей 135 ТК РФ.

Выбор системы оплаты труда — важный шаг для любой организации. Эта система должна быть достаточно простой и ясной, чтобы каждый работник видел зависимость между производительностью и качеством своего труда и получаемой заработной платой.

Систему оплаты труда можно выбирать как для всего коллектива, так и для каждого работника в отдельности. Однако обычно система оплаты труда устанавливается для определенных категорий работников. Забегая вперед, можно сказать, что, например, повременная оплата труда выбирается для финансовых работников, сдельная — для производственных рабочих, а бонусная — для продавцов.

Рассмотрим основные системы оплаты труда, их преимущества и недостатки.

**Основные виды систем оплаты труда**

Существуют две основные разновидности систем оплаты труда: повременная и сдельная. А значит, заработная плата может зависеть либо от отработанного времени, либо от полученных результатов. Поэтому практически все системы оплаты труда в какой-то мере относятся или к повременной, или к сдельной.

**Повременная система оплаты труда**

Это наиболее распространенная система оплаты труда. Она применяется практически в любой отрасли. При повременной оплате труда зарплата начисляется пропорционально отработанному времени независимо от результатов работы. Для работников устанавливаются специальные тарифы (оклады, дневные и часовые тарифные ставки). Начислять заработную плату при повременной системе оплаты труда довольно просто. Для этого достаточно табеля учета рабочего времени. Он ведется по унифицированной форме № Т-13, утвержденной постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1.

Чтобы рассчитать зарплату работника, нужно умножить отработанное им время в днях или часах на соответствующую тарифную ставку.

ПРИМЕР 1

Сотруднику А.А. Иванову установлена повременная система оплаты труда. Его дневная тарифная ставка равна 1000 руб. В январе 2006 года данный сотрудник фактически отработал 16 дней. Рассчитаем его зарплату за январь 2006 года:

1000 руб. х 16 дн. = 16 000 руб.

Разновидностью повременной системы оплаты труда является повременно-премиальная система. Зарплата работников в этом случае состоит из двух частей. Первая часть — это оклад либо произведение дневной (часовой) тарифной ставки на отработанное время. Вторая часть состоит из премии за достижение определенных результатов в работе.

Премии начисляются ежемесячно в виде фиксированной суммы или процентов от оклада или тарифной ставки. Размеры премий устанавливаются непосредственными руководителями работников, для которых принята повременно-премиальная система оплаты труда.

Данная система оплаты труда в принципе может применяться для любых работников. Правда, для топ-менеджеров она скорее всего не подойдет.

Кроме того, иногда применяется повременно-премиальная система оплаты труда с нормированным заданием. Премия здесь выплачивается за выполнение определенных норм выработки.

**Сдельная система оплаты труда**

Сдельная система оплаты труда применяется для тех сотрудников, результаты труда которых могут быть реально посчитаны. В основном это работники, занятые в производстве. Причем речь идет не только о рабочих у станка, но и о работниках интеллектуального труда, например редакторах в издательстве. В последнем случае конечными продуктами будут подготовленные к публикации литературные произведения (книги, статьи и т. п.), объем которых легко просчитать. А за единицу продукции может быть принято определенное количество отредактированных авторских знаков или авторских листов.

Организация, которая решила установить сдельную систему оплаты труда, должна разработать сдельные расценки на каждый вид производимой продукции для всех этапов производства. Далее расчет заработной платы происходит следующим образом. В конце месяца в бухгалтерию передаются сведения о продукции, выработанной каждым сотрудником, труд которого оплачивается сдельно. Количество продукции умножается на соответствующие сдельные расценки.

ПРИМЕР 2

ООО «Альфа» выпускает два вида деталей — А и Б. Производство детали А включает в себя три стадии, то есть ее изготавливают три работника на различных станках. Для производства детали Б достаточно двух стадий.

В такой ситуации расценки необходимо установить для всех стадий производства каждой детали. Следовательно, для начисления заработной платы производственным рабочим ООО «Альфа» надо установить три сдельные расценки для каждой стадии производства детали А и две сдельные расценки для производства детали Б.

Допустим, ООО «Альфа» установило следующие сдельные расценки для детали А: на первой стадии производства — 50 руб./шт., на второй — 52 руб./шт. и на третьей — 51 руб./шт.

Рассчитаем зарплату работника, обрабатывающего деталь А на первой стадии производства. За февраль 2006 года работник произвел 400 деталей. Сумма оплаты составила:

50 руб./шт. х 400 шт. = 20 000 руб.

Как и в случае с повременной системой оплаты труда, у сдельной системы также может быть премиальная составляющая. При сдельно-премиальной системе оплаты труда работники помимо основной заработной платы за изготовление определенного количества продукции получают еще и премию. Сумма премии может быть фиксированной или зависеть, как и основная зарплата, от выработки.

Кроме того, существует нормативная сдельно-премиальная система оплаты труда. Обычно она применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, объединенных в комплексные бригады. Тарифная зарплата выплачивается бригаде за выполнение определенного объема работ, а премия начисляется за достижение каких-либо качественных показателей.

Вариантами сдельной системы оплаты труда могут быть также сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная и аккордная оплата труда.

При сдельно-прогрессивной оплате труда сдельные расценки на каждую единицу продукции зависят от общего количества произведенной продукции.

КСТАТИ

**Эффект привыкания**

Специалисты по управлению персоналом в ходе проведенных исследований пришли к следующему выводу. Оказывается, любые изменения в системе оплаты труда с целью повышения его эффективности, в том числе связанные с повышением уровня зарплаты, могут стать недейственными. И причем довольно быстро. Дело в том, что уже через два месяца начинает действовать эффект привыкания к доходу. Так что менеджерам, видимо, следует учитывать этот факт при принятии решений о выборе системы оплаты труда.

Например, если работник сделает в месяц 200 деталей, они будут оплачены из расчета 68 руб. за единицу. Для деталей с 201-й по 300-ю сдельные расценки возрастут до 73 руб., а с 301-й детали — до 79 руб.

Косвенно-сдельная оплата труда предусматривает процентные надбавки к зарплате сотрудников, привязанные к размеру зарплаты работников, труд которых оплачивается по сдельной системе. Косвенно-сдельная оплата труда применяется в основном для работников обслуживающих производств. Имеется в виду, что чем лучше работают обслуживающие производства, тем больше будет выработка у основного производства, а зарплата возрастет у работников обоих производств.

Аккордная оплата труда вводится для групп работников, например отдела, бригады. При этом устанавливаются сдельные расценки не для каждого работника, а для группы, выполняющей одно задание. Начисленная зарплата за выполненное задание распределяется между работниками с учетом времени, отработанного каждым из них. Непосредственный вклад каждого работника не учитывается.

**Другие системы оплаты труда**

Как уже было сказано, все системы оплаты труда основаны либо на повременной, либо на сдельной системе. Однако у каждой из систем есть свои особенности. Рассмотрим их.

**Бонусная система оплаты труда**

Эта система оплаты труда схожа с повременно-премиальной. Заработная плата при бонусной системе также состоит из двух частей: оклада и премии. Однако размер премии (в процентах) для каждого работника должен быть четко определен. Он зависит от выручки, полученной непосредственно работником, общих доходов или прибыли организации.

Бонусная система оплаты труда применяется, например, для работников торговли или сферы услуг. Иначе говоря, для тех, от чьей работы напрямую зависят доходы или прибыль организации.

ПРИМЕР 3

Для продавца Р.В. Захаровой установлена бонусная система оплаты труда. Ее оклад составляет 4000 руб., а премия — 5% суммы выручки за месяц, полученной от покупателей.

Рассчитаем зарплату Р.В. Захаровой за февраль 2006 года при условии, что месяц отработан полностью, а полученная ею выручка составляет 175 000 руб.

Поскольку Р.В. Захарова отработала в феврале все рабочие дни по графику, ей полагается полный оклад — 4000 руб.

Рассчитаем сумму премии:

175 000 руб. х 5% = 8750 руб.

Следовательно, за февраль 2006 года Р.В. Захарова должна получить такую зарплату:

4000 руб. + 8750 руб. = 12 750 руб.

Система оплаты труда на комиссионной основе

Данная система оплаты труда близка к бонусной. Но при системе оплаты труда на комиссионной основе зарплата состоит из одной части: работники получают только определенный процент от доходов или прибыли, которую они принесли организации.

Такая система оплаты труда может быть применена, например, для работников, занимающихся развозной или разносной торговлей, когда отработанное время нельзя проверить.

Для подстраховки при системе оплаты труда на комиссионной основе иногда применяются так называемые минимальные оклады. Их получат работники, зарплата которых, рассчитанная с помощью установленного процента, будет меньше минимального оклада[[1]](#footnote-1)[1].

ПРИМЕР 4

Для продавца М.И. Сидорова, который занимается развозной торговлей, установлена система оплаты труда на комиссионной основе. Работнику выплачивают 20% дохода, полученного при его участии организацией.

М.И. Сидорову установлен минимальный оклад — 10 000 руб.

В феврале 2006 года доход организации от осуществляемой М.И. Сидоровым деятельности составил 150 000 руб. Рассчитаем зарплату М.И. Сидорова за февраль 2006 года:

150 000 руб. х 20% = 30 000 руб.

Как видим, эта сумма превышает размер минимального оклада.

**Бестарифная система оплаты труда**

При бестарифной системе оплаты труда рассчитать заработную плату работников довольно сложно. Ведь нет ни окладов, ни установленных размеров премий. Определяется только общий фонд оплаты труда для всех сотрудников отдела или даже организации в целом (если бестарифная система принята для отдела или целой организации соответственно). Затем для каждого из сотрудников устанавливается коэффициент трудового участия. Далее фонд оплаты труда надо разделить на сумму коэффициентов трудового участия и умножить на коэффициент трудового участия работника, зарплата которого рассчитывается.

Бестарифная система оплаты труда может быть принята для коллектива, где все работники осуществляют сходные функции и коэффициент участия каждого можно установить.

ПРИМЕР 5

Для отдела маркетинга, в котором работают три человека (Н.М. Иванов, А.Л. Алексеев и Т.О. Сергеев), принята бестарифная система оплаты труда. На февраль 2006 года этому отделу установлены фонд оплаты труда в размере 50 000 руб. и коэффициенты трудового участия каждого работника:

— Н.М. Иванова — 1,15;

— А.Л. Алексеева — 1,3;

— Т.О. Сергеева — 1,25.

Рассчитаем заработную плату за февраль 2006 года Н.М. Иванова.

Определим сумму коэффициентов трудового участия работников:

1,15 + 1,3 + 1,25 = 3,7.

Размер зарплаты Н.М. Иванова определяется так:

50 000 руб. : 3,7 х 1,15 = 15 540,54 руб.

Система оплаты труда с групповым премированием

Система оплаты труда с групповым премированием очень похожа на бестарифную. Отличие заключается в том, что заработная плата работников здесь состоит из двух частей: оклада и премии. Оклад определяется для каждого работника в соответствии с трудовым договором. А вот премия определяется аналогично заработной плате при бестарифной системе оплаты труда.

Устанавливается общая сумма премий либо для отдела, либо для группы сотрудников, занятых в одном проекте. Далее определяется доля занятости каждого сотрудника в этом проекте. После этого рассчитываются уже непосредственно суммы премий всем участникам проекта. Для расчета премии каждого сотрудника используется та же формула, что и в расчете заработной платы при бестарифной системе оплаты труда.

**Система оплаты труда с премиями за знания и компетенцию**

Данная система оплаты труда сходна с повременно-премиальной. Однако премии в этом случае начисляются не за достигнутые результаты в работе, а за полученные навыки или знания. То есть чем выше квалификация или степень образования работника, тем большую премию он получит. Разумеется, последнее утверждение верно, если образование и квалификация специалиста соответствуют занимаемой должности и характеру работы.

**Комбинированные системы оплаты труда**

Организация может разработать систему оплаты труда самостоятельно. Для этого не обязательно изобретать что-то принципиально новое. Достаточно комбинировать уже имеющиеся системы оплаты труда так, как это удобно и выгодно организации.

Например, оклад работника может быть начислен в соответствии с повременной системой оплаты труда, а для определения суммы премии использованы сдельно-прогрессивная и бонусная системы. Имеется в виду, что премия будет устанавливаться в процентах, скажем, от полученной выручки. Проценты в свою очередь могут варьироваться в зависимости от суммы выручки. Для более высокого диапазона соответственно и процент будет выше.

А возможно, наоборот, применение регрессивного процента, то есть чем больше выручка, тем меньше процент.

Выбираем оптимальную систему оплаты труда

Каждая организация выбирает систему оплаты труда исходя из своих потребностей. Однако есть несколько правил, которые пригодятся любой фирме. Обычно систему оплаты труда выбирают, пока не началась деятельность. Если фирма уже работает, а ранее установленная система оплаты труда неэффективна, ее можно изменить.

Итак, выбор системы оплаты труда можно разбить на следующие этапы.

1. Создается рабочая группа, которая будет оценивать эффективность различных систем оплаты труда для разных категорий работников. Это позволяет избежать субъективных мнений в отличие от ситуации, когда оценку производит единственный специалист.

2. Персонал организации распределяется по группам, для которых устанавливается система оплаты труда.

Нужно сделать выбор: либо в организации будет применяться единая система оплаты труда, либо для различных категорий работников будут установлены разные системы.

Если выбран второй вариант, всех работников организации нужно разделить на группы. Принцип деления такой: в одну группу попадают работники, которые оказывают одинаковое влияние на результаты организации или на успехи других специалистов.

Можно пойти по более простому пути и рассматривать персонал не по специальным группам, а по отделам и подразделениям, если это возможно.

3. Определяется сфера ответственности каждой группы персонала.

Таблица. Преимущества и недостатки существующих систем оплаты труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система оплаты труда | Для каких категорий работников может применяться | Преимущества | Недостатки |
| Повременная | Для всех | Простота расчета заработной платы, достаточно тарифных ставок и информации об отработанном времени | Заработная плата не зависит от результатов работы |
| Повременно-премиальная | Для всех | Простота расчета, при распределении премии могут учитываться результаты работы | Размеры премий не всегда зависят от результатов работы. Премии распределяет руководитель, и поэтому существует вероятность субъективной оценки |
| Сдельная | Для работников, чьи трудовые результаты могут быть оценены в натуральных показателях | Сумма заработной платы четко зависит от количества произведенной продукции, налицо заинтересованность работников в повышении производительности труда | Не учитывается качество произведенной продукции, а только количество |
| Сдельно-премиальная | Для работников, чьи трудовые результаты могут быть оценены в натуральных показателях | Те же, что и у сдельной системы оплаты труда. Кроме того, если премии устанавливаются за качество продукции, работник заинтересован выпускать больше продукции не в ущерб ее качеству | Те же, что и у сдельной системы оплаты труда, при условии, что премии не связаны с качеством произведенной продукции |
| Бонусная | Для работников, от которых напрямую зависит уровень прибыли или доходов организации | Работники напрямую заинтересованы в повышении выручки или прибыли организации | Не всегда рост выручки и прибыли напрямую зависит от работника |
| Оплата труда на комиссионной основе | Для работников, от которых напрямую зависят доходы организации | Те же, что и у бонусной системы оплаты труда. Чем выше полученные доходы, тем выше заработная плата. Работник сам может приблизительно рассчитать свою зарплату | Те же, что и у бонусной системы оплаты труда |
| Бестарифная | Для специалистов, работающих в группе и выполняющих сходные функции | Члены группы заинтересованы в повышении зарплаты, а значит, коллективный труд становится более эффективным  | Сложно оценить вклад каждого участника группы. Может иметь место «уравниловка» |
| Система с групповым премированием | Для специалистов, работающих в группе, объединенной для выполнения определенного проекта | Те же, что и у бестарифной системы оплаты труда. Специалисты охотнее будут участвовать в новом проекте и помогать друг другу для скорейшего его завершения | Те же, что и у бестарифной системы оплаты труда |
| Оплата труда с премиями за знания и компетенцию | Для специалистов, работа которых требует специальных знаний, навыков и высокого уровня профессионализма | Специалисты материально заинтересованы в повышении профессионального уровня | Не всегда компетенция и знания совпадают с эффективной работой |

На этом этапе руководству организации нужно решить такой вопрос: за какие показатели — расходы, выручку, прибыль и т. д. — может отвечать каждая группа персонала. Другими словами, нужно понять, может ли работа персонала изменить величину расходов, доходов или прибыли организации. Если персонал напрямую не отвечает за финансовые результаты организации, то для этой группы можно ввести специальные показатели ответственности. Например, финансовый отдел может отвечать за снижение дебиторской задолженности, юридический отдел — за улучшение сальдо полученных и уплаченных штрафов и т. д.

4. В зависимости от сферы ответственности организация выбирает несколько приемлемых систем оплаты труда для каждой группы.

Например, если персонал может отвечать за объем выручки или доходов, оценивается возможность применения системы оплаты труда на комиссионной основе либо бонусной системы и т. д. Для групп, которым установлены специальные показатели, можно предложить системы оплаты труда с премией за достижение определенного уровня этих показателей.

5. Оцениваются качественные показатели каждой из выбранных систем оплаты труда.

Например, как удобнее будет бухгалтеру начислять заработную плату или при какой системе оплаты труда работникам будет понятнее, от чего зависит сумма выплат.

6. По пятибалльной шкале оцениваются выбранные для каждой группы работников системы оплаты труда.

Каждая система оплаты труда анализируется с точки зрения соответствия специфике работы, сфере влияния и качественным показателям.

7. Выбираются системы оплаты труда с максимальными оценками.

Если какая-либо система оплаты труда предусматривает одинаковые оценки, то руководитель отдела или подразделения должен принять решение: при какой системе управление персоналом будет наиболее эффективным.

8. Выбранные системы оплаты труда для каждой группы персонала фиксируются в специальных документах: положениях, трудовых или коллективных договорах. Заметим, что каждого работника необходимо ознакомить с выбранной для него системой оплаты труда.

Попробуем выбрать систему оплаты труда для небольшой организации.

ПРИМЕР 6

ООО «Чародейка» — парикмахерская. Планируемая численность — 16 человек. Среди них директор, главный бухгалтер, бухгалтер-кассир, 10 мастеров (парикмахеры и специалисты по маникюру и педикюру), уборщица и два охранника. Необходимо установить для организации наиболее приемлемые системы оплаты труда.

Начнем с создания групп, для которых будут установлены системы оплаты труда. Единую систему оплаты труда в этом случае применять не целесообразно. Для каждой группы сразу же установим сферу ответственности.

В первую группу включим мастеров по парикмахерским и прочим услугам, так как от их работы напрямую зависит выручка организации. Это и будет тот показатель, за который отвечают сотрудники, включенные в данную группу.

Во вторую группу объединим главного бухгалтера, бухгалтера-кассира, уборщицу и охранников. Эти специалисты напрямую не влияют на какие-либо показатели деятельности организации, и для них можно установить одну и ту же систему оплаты труда.

К третьей группе можно отнести директора. Поскольку в организации нет специалистов по маркетингу, рекламе и др., подразумевается, что эти функции будет выполнять директор. Следовательно, от эффективной работы директора зависит прибыль организации.

Для первой группы можно выбрать оплату труда на комиссионной основе или бонусную систему оплаты труда, где премия напрямую зависит от полученной выручки. Оценим эти системы.

Если выберем оплату труда на комиссионной основе, то специалисты будут заинтересованы в расширении клиентуры и увеличении выручки. Однако количество клиентов не всегда зависит от качества работы мастера, особенно если парикмахерская только недавно открылась. Поэтому парикмахер должен получать какую-то заработную плату, что называется «за выход». При оплате труда на комиссионной основе такая возможность отсутствует, однако можно установить минимальный оклад. Ставим этой системе оплаты труда оценку 4.

При бонусной системе оплаты труда мастера будут получать оклад за отработанное время и премию в виде процента от выручки. Такая система больше отвечает требованиям организации. Ставим оценку 5.

Как видим, для мастеров лучше установить бонусную систему оплаты труда.

Для бухгалтерии, охранников и уборщицы сложно установить заработную плату, зависящую от финансовых показателей. Для этой группы работников можно использовать повременную или повременно-премиальную систему.

При простой повременной системе оплаты труда работники будут получать заработную плату в зависимости от отработанного времени, при этом качество их работы не учитывается. Ставим оценку 4.

А вот при повременно-премиальной системе оплаты труда возможны премии за достижение каких-либо качественных показателей в работе. Сумму премий будет устанавливать директор. Эта система более эффективна, поэтому ставим ей оценку 5.

Таким образом, для второй группы специалистов выбрали повременно-премиальную систему оплаты труда.

Остается директор. Он может отвечать за прибыль организации, поэтому для него предлагаем такие системы оплаты труда: повременную, повременно-премиальную и бонусную, где премия зависит от суммы прибыли.

При повременной системе оплаты труда директор будет получать только оклад, не зависящий от эффективности работы парикмахерской. Конечно, хороший директор и так заинтересован в улучшении работы своей организации, но лучше подкрепить эту заинтересованность материально. При повременной системе оплаты труда такая возможность отсутствует. Наша оценка такой системы — 4.

При повременно-премиальной системе оплаты труда возможны премии за улучшение работы организации. Однако это не будет эффективно, так как премии директор будет устанавливать самостоятельно. Ставим этой системе оценку 3.

Наконец, бонусная система оплаты труда. Можно установить директору достаточно высокий оклад, соответствующий его положению, чтобы застраховать его на тот случай, если организация получит небольшую прибыль. Дело в том, что не всегда директор виноват, если уровень прибыли снижается.

Кроме того, для директора назначается специальная премия в виде процента от прибыли организации. Тогда директор будет напрямую заинтересован в повышении прибыли. Такая система оплаты труда выгодна как директору, так и собственнику организации. Ставим оценку 5.

Итак, для директора мы выбрали бонусную систему оплаты труда с премией, размер которой зависит от прибыли.

Таким образом, установлены системы оплаты труда для всего коллектива ООО «Чародейка». Осталось зафиксировать условия об оплате труда в локальных актах организации и ознакомить с ними сотрудников.

Статьей 2 ТК РФ установлено, что заработная плата работника не может быть ниже установленного законом минимального размера оплаты труда (МРОТ). Согласно Федеральному закону от 29.11.2004 № 198-ФЗ до 30 апреля 2006 года МРОТ составляет 800 руб., а с 1 мая — 1100 руб.

1. [↑](#footnote-ref-1)