

В помощь руководителям организаций и специалистам, курирующим вопросы организации и оплаты труда

Как построить в организации эффективную систему оплаты труда?

Необходимость исключения излишнего регулирования рынка труда, административного контроля за заработной платой со стороны государства, была определена положениями Директивы Президента Республики Беларусь от **31 декабря 2010 г. № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь»** реализация которых способствует, в частности:

формированию рыночных стимулов для повышения инновационной активности всех субъектов хозяйствования;

созданию благоприятных условий для привлечения иностранных инвестиций в республику;

повышению международного рейтинга Республики Беларусь.

С принятием Указа Президента Республики Беларусь от **10 мая 2011 г. № 181 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда»** для организаций реального сектора экономики были сняты практически все административные барьеры и ограничения по оплате высокопроизводительного и эффективного труда, создана нормативная правовая база, способствующая:

свободному выбору систем оплаты труда работников;

обеспечению прозрачности и простоты начисления заработной платы;

установлению уровня заработной платы в зависимости от вклада каждого конкретного работника (коллектива) в конечные результаты деятельности организации и в пределах имеющихся финансовых возможностей;

повышению инициативы, качества, производительности и мотивации труда;

привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов, а также улучшению инвестиционной привлекательности для иностранных инвесторов.

Вместе с тем практика показывает, что большинство нанимателей и их специалистов, занимающихся вопросами оплаты труда, не были готовы к полученной ими свободе в данной области (*порядка 85 % организаций сохранили системы оплаты труда на основе ЕТС*).

Встает вопрос - как и кем должна быть организована оплата труда работников в условиях рынка, какую систему заработной платы надо применить, чтобы она работала?

Субъекты предпринимательской деятельности, в настоящее время, имеют серьезные причины для того, чтобы тратить время и деньги на разработку разнообразных систем оплаты труда, которые позволят обеспечить выполнение поставленных перед организацией целей и задач, в частности, нарастить объемы продаж, увеличить количество покупателей, повысить рентабельность производства и мотивированность персонала.

Предлагаю, работу по выбору системы оплаты труда в конкретной организации, начать с анализа:

целей и задач, определенных учредительными документами;

организационно-технических условий производства, особенностей его технологии и организации;

кадрового состава в части обеспеченности квалифицированной рабочей силой;

качества применяемых норм и нормативов для нормирования материальных, финансовых и трудовых ресурсов;

финансовых возможностей и других факторов.

Хотелось бы особо остановиться на вопросах нормирования, в том числе нормирования труда, которое должно осуществляться нанимателями на новом, качественном уровне, поскольку оно лежит в основе эффективной организации

труда и производства, способствует высокой производительности труда, оптимизации численности работников и, как следствие, сокращению материальных, финансовых и трудовых затрат.

При этом надо помнить, что научно обоснованные нормы труда являются действенным средством социальной защиты работников, направленным на предотвращение чрезмерной интенсификации их труда, способствующим сохранению их нормальной работоспособности на протяжении всего периода трудовой деятельности.

Обращаю внимание руководителей организаций (нанимателей) на то, что любая система оплаты труда работников, разработанная в организации, должна:

во-первых, и это основное, быть экономически обоснованной, т.е. экономический эффект, получаемый вследствие её применения, должен быть больше размера выплачиваемого вознаграждения;

во-вторых, обеспечить материальную заинтересованность работников в повышении производительности труда, качества выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг, эффективности использования оборудования, материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Процесс разработки и внедрения системы оплаты труда предлагаю начать с создания рабочей группы, в которую помимо работников, занятых вопросами оплаты труда, включить представителей кадровой, финансовой, производственной и других служб. Данный процесс многоэтапный, он, как правило, включает в себя четыре основных этапа.

1. Анализ и осознание целей и задач.
2. Разработка перечня мероприятий.
3. Реализация мероприятий.
4. Мониторинг результатов, изучение мнения работников о проведенных преобразованиях.

Разработка системы оплаты труда работников организации предусматривает пошаговую реализацию следующих основных мероприятий:

определение ее цели, а именно: к каким результатам стремится организация и их обеспечение; какие действия работников она собирается стимулировать;

проведение диагностики существующей системы оплаты труда и её мотивационных схем;

оценка удовлетворенности работников существующей системой оплаты труда и отдельными направлениями его мотивации;

формирование перечня показателей для оценки эффективности бизнес-процессов и отдельных работников;

определение структуры заработной платы для различных категорий работников;

а также разработка:

- методики расчета и мониторинга показателей для оценки эффективности бизнес-процессов и отдельных сотрудников;

- положения об оплате и стимулировании труда работников.

Применение системного подхода в разработке системы оплаты труда, основанного на единых принципах, позволит:

оценить готовность коллектива к преобразованиям;

добиться от работников отчетливого понимания целей их мотивации и желаемых результатов от ее внедрения;

более полно оценить вклад каждого работника в конечные результаты деятельности, обеспечить достойную им заработную плату, при их эффективной и результативной работе;

разработать стратегию материального стимулирования работников;

проанализировать, оценить деловую среду и перспективы реализации проекта.

В тоже время модель разработанной системы оплаты труда должна гармонично сочетаться с остальными формами мотивации персонала и не дублировать их.

Необходимо отметить, что разработка и внедрение новой системы оплаты труда обусловлена соблюдением следующих обязательных условий, а именно.

Первое условие - создание надежной информационной базы.

Это означает, что каждый этап разработки и внедрения новой модели гибкой системы оплаты труда должен быть обеспечен достоверной, актуальной и оперативной информацией, позволяющей на её основе принимать необходимые управленческие решения. Для этого требуется надежная информация. Её постоянный сбор и анализ организует наниматель.

Второе условие – организация открытого обмена и распространения необходимой информации.

Работники должны иметь доступ к информации, на основе которой определяется их заработная плата. Процедуры сбора и использования этой информации должны быть широко известны и вызывать доверие.

И третье условие - справедливость и объективность процедуры внедрения и применения.

Работники должны быть убеждены в том, что сбор информации и оценка результатов их труда проводится объективно и справедливо, заработная плата рассчитывается добросовестно и не подвергается произвольным корректировкам со стороны управленческого персонала.

Такой уверенности легче всего добиться, привлекая работников к разработке и внедрению гибкой системы оплаты труда в организации.

Чтобы обеспечить эффективность гибкой системы оплаты труда, необходимо периодически пересматривать ее цели, структуру, критерии оценки деятельности, анализировать степень ее восприятия и одобрения работниками. Это предусматривает проведение мониторинга результатов внедрения новой системы оплаты труда, который обеспечивается обратной связью с коллективом.

Мониторинг проводится постоянно, чтобы убедиться в том, что:

во-первых, организация способна выплачивать обусловленные размеры вознаграждения;

во-вторых, имеется связь между программой системы оплаты труда и темпами роста производительности труда, рентабельности и других финансовых показателей, характеризующих деятельность как организации в целом, так и ее структурных подразделений.

Обратная связь поможет получить информацию о том, как сотрудники оценивают эффективность нововведений. Основная цель мониторинга состоит в том, чтобы выявить возможные проблемы на ранней стадии их возникновения, прежде чем они окажут серьезное влияние на эффективность системы оплаты труда или вообще на текущую деятельность организации.

По мере необходимости модель системы оплаты труда совершенствуется, что предполагает периодический пересмотр ее цели, структуры, критериев оценки деятельности, анализ степени ее восприятия и одобрения работниками. Любые изменения должны соответствовать логике программы стимулирования труда, подтверждаться результатами и быть глубоко продуманными. При этом необходимо организовать широкое оповещение работников о предполагаемых усовершенствованиях.

Таким образом, с учетом созданной в республике нормативной правовой базы, наниматели получили неограниченные права в выборе систем оплаты труда.

В этих условиях большое значение приобретают те документы по оплате труда, которые действуют в организации.

Таковыми основными документами являются:

штатное расписание организации;

коллективный договор, положение об оплате труда работников;

трудовые договоры (контракты).

Наличие в организации **штатного расписания** определено статьями 1 и 19 Трудового кодекса Республики Беларусь (далее – ТК).

Поскольку согласно **статье 194** ТК штатное расписание является локальным нормативным правовым актом, то его форма, порядок составления, изменения и утверждения определяются в реальном секторе экономики нанимателем самостоятельно.

Что касается раздела **«Оплата труда» коллективного договора** или положения об оплате труда работников, то они должны содержать лаконичные, конкретные нормы, которые должны быть понятны каждому работнику.

В соответствии со **статьёй 19** ТК одним из обязательных условий, которые должны содержаться в трудовом договоре (контракте), являются условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки (оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты).

При этом нормы, содержащиеся в штатном расписании, коллективном договоре (положении об оплате труда) и трудовом договоре (контракте) должны соответствовать друг другу.

В условиях либерализации вопросов оплаты труда в реальном секторе экономики и значительном расширении прав нанимателей государством сохранены отдельные ограничения в области стимулирования труда, как работников, так и руководителей, установленные нормативными правовыми актами Главы государства и Правительства (*перечень прилагается*).

Однако следует отметить, что данные ограничения действуют только в отношении неэффективно работающих организаций, имеющих различного вида задолженности (по заработной плате, платежам в бюджет, Фонд социальной защиты населения Минтруда и соцзащиты и другие).

Нельзя не акцентировать внимание на том, что в условиях либерализации оплаты труда государство уделяет большое внимание социальной защите работников посредством повышения статуса минимальной заработной платы (МЗП) – государственного минимального социального стандарта в области оплаты труда, который в организациях любых организационно-правовых форм, в том числе в общественных объединениях, товариществах собственников,

гаражных кооперативах, садоводческих товариществах и иных потребительских кооперативах, обязан применяться в качестве низшей границы оплаты труда работников за работу в нормальных условиях в течение нормальной продолжительности рабочего времени при выполнении обязанностей работника, вытекающих из законодательства, локальных нормативных правовых актов и трудового договора. При этом месячная МЗП устанавливается законодательством как низший размер оплаты труда работников за календарный месяц, а часовая МЗП (низший размер оплаты труда работников за один час рабочего времени) рассчитывается нанимателем из установленной законодательством месячной МЗП.

Размер МЗП в качестве низшей границы оплаты труда работников является обязательным для всех нанимателей, с которыми работники состоят в трудовых отношениях, основанных на трудовом договоре (контракте), и не применяется в отношении лиц, с которыми заключены иные договоры.

С 1 января 2015 г. Правительством Республики Беларусь месячная минимальная заработная плата установлена в размере 2100,1 тыс. руб. (постановление Совета Министров Республики Беларусь от 9 декабря 2014 г. № 1151). Этот шаг позволил усилить социальную защищенность низкооплачиваемых категорий работников всех отраслей экономики и повысить роль МЗП как государственного минимального социального стандарта в области оплаты труда.

В заключении хотелось бы отметить, что основополагающим фактором (условием) в разработке и внедрении новых систем оплаты труда работников, гармонично сочетающих как цели, задачи и возможности организаций, так и их коллективов, является высокий профессионализм специалистов, занятых их разработкой и внедрением.

С целью качественной реализации данного мероприятия, считаю, что нанимателям необходимо внимательно подойти к подбору и расстановке

специалистов, занятых вопросами организации и оплаты труда, повышению их профессиональной подготовки (переподготовки).

Только грамотные, высококвалифицированные специалисты смогут разработать и внедрить в организациях эффективные, гибкие системы оплаты труда работников, стимулирующие их к высокопроизводительному и качественному труду.

СИДОРОВИЧ Виктор Иванович - заместитель начальника главного управления труда и заработной платы Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь

**Перечень ограничений
по стимулированию труда работников реального сектора экономики**

№ п/п	Основные нормативные правовые акты, предусматривающие ограничительные меры, суть ограничения	Степень применения нормативного правового акта коммерческими организациями:				
		Государственной формы собственности	с долей собственности государства в их уставном фонде:		с иностранными инвестициями	частной формы собственности
			более 50%	менее 50%		
1.	1. Указ Президента Республики Беларусь от 27 ноября 1995 г. № 483 «Об обеспечении своевременной выплаты заработной платы» (п. 1.3)	обязательное применение				
	Установлено требование для нанимателей, имеющих просроченную задолженность по заработной плате на конец отчетного периода, с 1 числа месяца, следующего за отчетным, применять тарифную ставку первого разряда для расчета должностных окладов руководителей, специалистов и других служащих в размере, не превышающем величины тарифной ставки первого разряда, установленной Правительством Республики Беларусь для оплаты труда работников бюджетных организаций, до ликвидации этой просроченной задолженности					
2.	Указ Президента Республики Беларусь от 13 августа 1996 г. № 292 «О предоставлении юридическим лицам отсрочки по уплате задолженности по налогам и пени» (п. 2)	обязательное применение,				
	за исключением юридических лиц, которым в соответствии с решениями Президента Республики Беларусь (указы от 04.10.1996 № 398, от 08.10.1997 № 508), решениями областных, Минского городского Советов депутатов предоставлена отсрочка (рассрочка) погашения задолженности по платежам в бюджет, начисленным экономическим санкциям и пеням при условии своевременной уплаты текущих платежей в бюджет					
Запрещено начисление и выплата всех видов премий руководителям и главным специалистам (их заместителям) юридических лиц, имеющих задолженность по платежам в бюджет, до полного ее погашения						
3.	3. Указ Президента Республики Беларусь от 10 мая 2011 г. № 181 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда» (п.2.3)	обязательное применение для организаций, включенных в Государственный реестр субъектов естественных монополий				

№ п/п	Основные нормативные правовые акты, предусматривающие ограничительные меры, суть ограничения	Степень применения нормативного правового акта коммерческими организациями:				
		Государствен ной формы собственности	с долей собственности государства в их уставном фонде:		с иностранными инвестициями	частной формы собственности
			более 50%	менее 50%		
		<i>Установлен норматив средств, направляемых на стимулирование работников, относимых на себестоимость продукции, товаров (работ, услуг) и включаемых в затраты, учитываемые при налогообложении и ценообразовании, в пределах 80 % суммы заработной платы, исчисленной по сделным расценкам, а также тарифным ставкам и должностным окладам с учетом повышений, предусмотренных законодательством, за фактически отработанное время в отчетном периоде по организации в целом, если иное не установлено Президентом Республики Беларусь</i>				
4.	постановление Совета Министров Совета Министров Республики Беларусь от 21 июля 1997 г № 922 «О погашении задолженности за природный газ и энергию» (п. 3.3)	обязательное применение			-	
	<i>Не допускается использование государственными объединениями, предприятиями и организациями, имеющими задолженность за потребленные энергоресурсы, средств фондов потребления, формируемых из прибыли, для премирования аппарата управления объединений, предприятий и организаций, обеспечивая направление этих средств на увеличение оборотных средств</i>					
5.	постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24 декабря 1998 г. № 1972 «О дополнительных мерах по совершенствованию оплаты труда работников отраслей экономики» (п. 3)	обязательное применение				
	<i>Установлен запрет для субъектов хозяйствования всех форм собственности, имеющих задолженность по заработной плате и (или) обязательным страховым взносам в Фонд социальной защиты населения Минтруда и соцзащиты, на повышение тарифных ставок, должностных окладов, действующих размеров премий, надбавок и доплат в период до погашения задолженности</i>					

№ п/п	Основные нормативные правовые акты, предусматривающие ограничительные меры, суть ограничения	Степень применения нормативного правового акта коммерческими организациями:				
		Государствен ой формы собственности	с долей собственности государства в их уставном фонде:		с иностранными инвестициями	частной формы собственности
			более 50%	менее 50%		
6.	<i>постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28 апреля 2001 г. № 623 «Об оплате труда работников юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при получении от государства в индивидуальном порядке государственной поддержки» (п. 1)</i>	обязательное применение				
	<i>Юридические лица и индивидуальные предприниматели при невыполнении ими условий оказанной государственной поддержки не могут повышать тарифные ставки (оклады) работников, если уровень среднемесячной заработной платы их работников, исчисленной нарастающим итогом с начала года, превышает уровень среднемесячной заработной платы работников по соответствующему виду экономической деятельности по республике в целом, исчисленной нарастающим итогом с начала года, в течение периода действия государственной поддержки</i>					
7.	<i>постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2001 г. № 1794 «О некоторых мерах по выплате заработной платы работникам отраслей экономики» (п. 3)</i>	обязательное применение, <i>за исключением сельхозорганизаций и юридических лиц, которым в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 19 марта 2004 г. № 138 предоставляется отсрочка погашения задолженности</i>				
	<i>Установлен запрет на повышение тарифных ставок (окладов) работников до полного погашения задолженности по платежам в бюджет и государственные целевые бюджетные фонды для организаций независимо от формы собственности при наличии такой задолженности. При этом заработная плата выплачивается руководителям организаций независимо от формы собственности и подчиненности и их заместителям не ранее полного погашения за соответствующий месяц задолженности по заработной плате работникам организаций</i>					

№ п/п	Основные нормативные правовые акты, предусматривающие ограничительные меры, суть ограничения	Степень применения нормативного правового акта коммерческими организациями:				
		Государственной формы собственности	с долей собственности государства в их уставном фонде:		с иностранными инвестициями	частной формы собственности
			более 50%	менее 50%		
8.	<i>постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 декабря 2001 г. № 1906 «Об условиях оплаты труда работников коммерческих организаций государственной формы собственности либо с долей собственности государства в их уставном фонде, имеющих просроченную задолженность по иностранным кредитам» (п. 1)</i>	обязательное применение			-	
	<i>Коммерческие организации государственной формы собственности либо с долей собственности государства в их уставном фонде, получившие иностранные кредиты и имеющие просроченную задолженность по погашению и обслуживанию указанных кредитов, с месяца ее образования начисляют и резервируют премии руководителям, их заместителям и главным специалистам этих организаций со снижением до 50 %. При не ликвидации образовавшейся задолженности в течение трех месяцев зарезервированные премии не выплачиваются. Указанные организации, не ликвидировавшие просроченную задолженность по иностранным кредитам в течение трех месяцев со дня ее образования, не могут повышать оклады руководителям, их заместителям и главным специалистам, если их уровень среднемесячной заработной платы, исчисленной нарастающим итогом с начала года, превышает 140 % от среднедушевого минимального потребительского бюджета (МПБ) семьи из четырех человек (актуальную информацию можно получить по ссылке)</i>					
9.	<i>постановление Совета Министров Республики Беларусь от 8 июля 2013 г. № 597 «О совершенствовании условий оплаты труда руководителей организаций в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности,...» (п.п. 2.1, 2.5)</i>	обязательное применение				

№ п/п	Основные нормативные правовые акты, предусматривающие ограничительные меры, суть ограничения	Степень применения нормативного правового акта коммерческими организациями:				
		Государствен ной формы собственности	с долей собственности государства в их уставном фонде:		с иностранн ыми инвестициями	частной формы собственности
			более 50%	менее 50%		
	<p>пункт 2.1: коэффициент соотношения средней заработной платы руководителя коммерческой организации, независимо от формы собственности, и средней заработной платы по организации в целом не может превышать 8,0;</p> <p>При недостижении по итогам отчетного квартала превышения темпа роста производительности труда над темпом роста заработной платы руководителю государственной организации устанавливается коэффициент не более 4 включительно с первого числа месяца, следующего за отчетным кварталом.</p> <p>пункт 2.5: руководителям организаций не начисляются и не выплачиваются все виды премий, бонусов и вознаграждений при наличии роста убытка от реализации продукции, товаров (работ, услуг) за отчетный период по сравнению с предыдущим периодом по организации в целом и (или) задолженности по выплате заработной платы</p>					
10.	<p>постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 октября 2002 г. № 1506 «О формировании фонда оплаты труда в сельскохозяйственных организациях, имеющих задолженность по выплате заработной платы» (п. 1)</p>	<p>обязательное применение только для сельскохозяйственных организаций</p>				
	<p>Установлено, что с 31 октября 2002 г. сельскохозяйственные организации, имеющие задолженность по выплате заработной платы, формируют фонд оплаты труда, из которого начисляют заработную плату, в размере не более 25 % от объема реализованной продукции, полученной за расчетный месяц</p>					
11.	<p>постановление Совета Министров Республики Беларусь от 27 декабря 2004 г. № 1651 «О некоторых вопросах регулирования оплаты труда работников коммерческих организаций» (п. 1)</p>	<p>обязательное применение для организаций, включенных в Государственный реестр субъектов естественных монополий</p>				
	<p>Утвержден базовый предельный норматив тарифной ставки первого разряда для организаций, включенных в Государственный реестр субъектов естественных монополий (утверждаемый в установленном порядке в размере бюджета прожиточного минимума для трудоспособного населения, актуальная информация расположена по ссылке)</p>					