

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

ФАКУЛЬТЕТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ (ФДО)

Т. А. Рябчикова

ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Томск
2026

УДК 331.2 (035.3)

ББК 65.245я73

Р 985

Рябчикова Т. А.

Р 985 Оплата труда персонала : учебное пособие / Т. А. Рябчикова. —
Томск : ФДО, ТУСУР, 2026. – 121 с.

В учебном пособии изложены теоретические и практические вопросы организации оплаты труда наемного персонала. Описаны экономическая сущность, функции заработной платы и методы регулирования оплаты труда в рыночной экономике. Рассмотрены формы и системы заработной платы, организация премирования и формирование фонда оплаты труда в организации. Приведены примеры решения задач, а также вопросы и задания для самопроверки.

Для студентов заочной и очно-заочной форм обучения, в том числе обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий.

© Рябчикова Т. А., 2026

© Оформление.

ФДО, ТУСУР, 2026

Оглавление

Введение	5
1 Организация оплаты труда в рыночной экономике.....	7
1.1 Сущность и функции заработной платы	7
1.1.1 Зарплата как цена труда.....	7
1.1.2 Функции заработной платы	12
1.2 Регулирование уровня оплаты труда	15
1.2.1 Государственное регулирование оплаты труда	15
1.2.2 Районное регулирование заработной платы в России	18
1.2.3 Трудовое соглашение и трудовой договор	24
1.2.4 Положение об оплате труда.....	26
1.3 Политика вознаграждения персонала в современных условиях	28
1.3.1 Современные мировые тенденции в области политики компенсаций и вознаграждений	28
1.3.2 Антидискриминационная политика в области оплаты труда.....	31
2 Оплата труда в организации	36
2.1 Тарифная система оплаты труда	36
2.1.1 Элементы тарифной системы оплаты труда	36
2.1.2 Структура оплаты труда работников предприятия	43
2.1.3 Особые условия оплаты труда	45
2.1.4 Расчет средней тарифной ставки оплаты труда.....	49
2.2 Формы и системы оплаты труда	53
2.2.1 Формы оплаты труда.....	53
2.2.2 Традиционные системы оплаты труда.....	57
2.2.3 Гибкие тарифные и бестарифные системы оплаты труда	63
2.2.4 Премирование работников предприятия и построение эффективной системы оплаты труда.....	67
2.3 Оплата труда работников бюджетных и государственных учреждений	73
2.3.1 Оплата труда гражданских и муниципальных служащих	73
2.3.2 Системы оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений	78
2.4 Оплата труда при дистанционной работе.....	80
2.5 Средний заработок: случаи исчисления и алгоритм расчета.....	82

3 Планирование издержек на рабочую силу	91
3.1 Структура издержек на рабочую силу	91
3.2 Укрупненные методы расчета нормативного фонда заработной платы.....	93
3.3 Поэлементное планирование фонда заработной платы	96
3.4 Планирование фонда материального поощрения.....	100
3.5 Компенсационный пакет.....	101
Заключение	105
Список использованных источников и литературы	106
Глоссарий	110
Приложение А Пример внутрифирменной тарифной сетки	113
Приложение Б Пример построения системы грейдов для IT-компаний	114
Приложение В Выплаты социального характера и выплаты, не относимые к фонду заработной платы и выплатам социального характера (пп. 36–37 Приказа Росстата от 17.11.2025 № 638).....	116

Введение

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамикой рыночных процессов и обострением конкуренции за высококвалифицированные кадры, система оплаты труда является ключевым фактором обеспечения производительности труда, лояльности сотрудников и достижения долгосрочных конкурентных преимуществ организации.

Настоящее учебное пособие рассматривает теоретические основы, методологические подходы и практические аспекты формирования систем оплаты труда в организациях различных форм собственности, а также нормативно-правовое регулирование в области оплаты труда.

Целью данного учебного пособия является систематизация знаний в области управления вознаграждением персонала и формирование у обучающихся навыков проектирования, внедрения и аудита экономически эффективных и социально справедливых систем оплаты труда, способствующих реализации стратегических целей организации.

Соглашения, принятые в учебном пособии

Для улучшения восприятия материала в данном учебном пособии используются пиктограммы и специальное выделение важной информации.



.....
Эта пиктограмма означает определение или новое понятие.
.....



.....
Эта пиктограмма означает «Внимание!». Здесь выделена важная информация, требующая акцента на ней. Автор может поделиться с читателем опытом, чтобы помочь избежать некоторых ошибок.
.....



..... Пример

Эта пиктограмма означает пример. В данном блоке автор может привести практический пример для пояснения и разбора основных моментов, отраженных в теоретическом материале.
.....

..... Выводы

Эта пиктограмма означает выводы. Здесь автор подводит итоги, обобщает изложенный материал или проводит анализ.

.....

Контрольные вопросы по главе
.....

1 Организация оплаты труда в рыночной экономике

1.1 Сущность и функции заработной платы

1.1.1 Зарплата как цена труда

В истории экономической науки сложилось представление о заработной плате как о сумме средств, которую предприниматель (работодатель) платит наемному работнику. Однако на вопрос о том, чем определяются уровень и динамика заработной платы, за что она выплачивается работнику, однозначного ответа наука и практика не дают.

Для разрешения поставленной проблемы попытаемся определить, в чем заключается сущность заработной платы, или, другими словами, что является ее внутренней основой, каковы присущие ей существенные свойства.

Представители основных школ экономической мысли, такие как А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс, А. Маршалл, определили два подхода к определению заработной платы:

- 1) зарплата – цена труда;
- 2) зарплата – стоимость рабочей силы.

Для современных экономических теорий характерен взгляд на заработную плату как на цену труда. Автор «Экономикс» П. Самуэльсон утверждает, что заработная плата выступает наиболее важной категорией рыночных цен, поскольку является ценой труда. А уровень заработной платы определяется рыночной конъюнктурой, и формирование ее на рынке труда обусловлено теми же закономерностями, которые действуют по отношению к товарам любого типа. Одним из направлений трактовки зарплат как цены ресурса в «Экономикс» является теория человеческого капитала. Под ним понимаются инвестиции в развитие знаний, навыков и способностей человека, повышающих эффективность его труда. По оценке американского экономиста Дж. Беккера, норма дохода от инвестиций в образование значительно выше, чем норма дохода от инвестиций в физический капитал.

По мнению российских ученых-экономистов, верный методологический подход к уточнению сущности заработной платы лежит в плоскости определения отличия цены от стоимости. Цена товара на предприятии (в организации) складывается из издержек конкретного производства (себестоимости) и прибыли,

стоимость же соответствует средней заработной плате, сложившейся на внешнем рынке труда под воздействием спроса и предложения. Так как заработная плата конкретного работника формируется и выплачивается на конкретном предприятии (в организации), правильнее говорить о зарплате как о цене труда или рабочей силы. В зависимости от конкретных условий и особенностей производства уровень зарплаты работников конкретного предприятия (организации) может не совпадать с рыночной стоимостью труда или рабочей силы.

Действующий в настоящее время Трудовой кодекс РФ дает следующие определения понятий «оплата труда» и «заработная плата».



.....

Заработная плата (оплата труда работника) – 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) [1, ст. 129].

.....

Заработная плата выплачивается работнику, как правило, в месте выполнения им работы либо переводится в кредитную организацию, указанную в заявлении работника, на условиях, определенных коллективным или трудовым договором. Место и сроки выплаты заработной платы в неденежной форме также определяются коллективным или трудовым договором. Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца. Конкретная дата выплаты заработной платы устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором или трудовым договором не позднее 15 календарных дней со дня окончания периода, за который она начислена. Для отдельных категорий работников федеральным законом могут быть установлены иные сроки выплаты заработной платы [1, ст. 136].

В реальной жизни существуют значительные различия в уровне заработной платы. Работы, совершаемые в грязных помещениях, связанные с нервными стрессами, имеющие низкий социальный престиж, сезонные увольнения, как правило, малопривлекательны. Чтобы привлечь рабочих на эти места, повышают

заработную плату. Различия в заработной плате, которые призваны просто компенсировать недостатки тех или иных рабочих мест, называются «выравнивающими различиями». В то же время на работы, которые особенно престижны или привлекательны, находится много желающих. В результате вознаграждение падает. Часто бывает, что заработная плата «белых воротничков» ниже зарплаты «синих воротничков». Рынок имеет возможность обеспечить равновесие различных видов зарплаты, при котором спрос на каждую категорию труда точно соответствует ее конкурентному предложению.



.....

*Различают реальную и номинальную заработную плату. **Номинальная зарплата** выражается в деньгах, которые работник получает за свой труд. **Реальная зарплата** представлена количеством товара и услуг, которые можно приобрести на полученные деньги. Изменение реальной зарплаты определяют как отношение изменения номинальной зарплаты к изменению уровня потребительских цен.*

.....

Общий доход работника предприятия складывается из заработной платы и доплат за счет фондов и субсидий государства и предприятия [2].

Средняя зарплата – это макроэкономический показатель, который отражает усредненный показатель дохода сотрудников в группе или по экономике в целом. Рассчитывается делением суммы начисленной заработной платы всем работникам за период на среднесписочную численность работников в периоде. Этот показатель позволяет получить общее представление о том, сколько зарабатывают люди в сфере, регионе или конкретной компании.

Расчет средней зарплаты осуществляется в несколько последовательных шагов:

1. Определение фонда оплаты труда. Он включает все выплаты, произведенные сотрудникам за определенный период: оклады, премии, надбавки и другие денежные компенсации.
2. Определение среднесписочной численности сотрудников.
3. Выбор временного периода. Для расчета нужно выбрать временной период, за который будет проведен расчет. Это может быть месяц или год, в зависимости от целей анализа [3].

Данный показатель используют для сравнения уровня оплаты труда на различных предприятиях, в разных отраслях и регионах, а также сопоставляют его динамику с динамикой роста производительности труда. Положительной

тенденцией, позволяющей снижать производственные издержки, является тенденция превышения роста производительности труда над ростом средней заработной платы.



Пример 1.1

За год номинальная заработная плата работника повысилась на 2%, а уровень потребительских цен вырос на 3%. Определите, на сколько процентов изменилась реальная зарплата работника. Ответ запишите в целых числах со знаком «+», если зарплата выросла, или со знаком «-», если она снизилась.

Решение

$$\Delta\Pi_{pz} = (I_{pz} - 1) \cdot 100, \quad (1.1)$$

где $\Delta\Pi_{pz}$ – процент изменения реальной зарплаты, %; I_{pz} – индекс роста реальной зарплаты.

$$I_{pz} = \frac{I_{nz}}{I_{пц}}, \quad (1.2)$$

где I_{nz} – индекс роста номинальной зарплаты; $I_{пц}$ – индекс роста потребительских цен.

$$I_{nz} = \frac{100 \pm \Pi_{nz}}{100}, \quad (1.3)$$

где $\pm\Pi_{nz}$ – процент роста (снижения) номинальной зарплаты, %.

$$I_{пц} = \frac{100 \pm \Pi_{пц}}{100}, \quad (1.4)$$

где $\pm\Pi_{пц}$ – процент роста (снижения) потребительских цен, %.

Индекс роста номинальной зарплаты:

$$I_{nz} = \frac{100 \pm 2}{100} = 1,02.$$

Индекс роста потребительских цен:

$$I_{пц} = \frac{100 \pm 3}{100} = 1,03.$$

Индекс роста реальной зарплаты:

$$I_{pz} = \frac{102}{103} = 0,99.$$

Процент изменения реальной зарплаты:

$$\Delta\Pi_{pz} = (0,99 - 1) \cdot 100 = -1\%.$$

Ответ: -1.



Пример 1.2

Рассчитайте среднюю заработную плату работников бригады за месяц. В бригаде 5 человек. Начисленная за месяц заработная плата указана в таблице 1.1.

Ответ запишите в рублях.

Таблица 1.1 – Данные для расчета средней зарплаты

Ф. И. О.	Оклад, руб.	Премия из фонда материального поощрения предприятия, руб.
Петров А. В.	85 000	0
Иванов И. Н.	75 000	0
Сидоров А. Ю.	90 000	0
Сергеев С. С.	80 000	15 000
Герасимов В. В.	85 000	0

Решение

$$З_{\text{ср}} = \frac{\text{ФЗП} + \text{ФМП}}{\text{Ч}}, \quad (1.5)$$

где $З_{\text{ср}}$ – средняя заработная плата за период, руб./чел.; ФЗП – фонд зарплаты за период, руб.; ФМП – выплаты из фонда материального поощрения за период; Ч – средняя численность работников за период, чел.

$$\text{ФЗП} = \sum_{i=1}^{\text{Ч}} З_i, \quad (1.6)$$

где $З_i$ – зарплата i -го работника за период, руб.

$$\text{ФМП} = \sum_{i=1}^{\text{Ч}} \Pi_i, \quad (1.7)$$

где Π_i – премия из фонда материального поощрения i -го работника за период, руб.

$$\text{ФЗП} = 85000 + 75000 + 90\,000 + 80\,000 + 85000 = 415000 \text{ руб.}$$

$$\Phi\Pi = 0 + 0 + 0 + 15000 + 0 = 15000 \text{ руб.}$$

$$З_{\text{ср}} = \frac{415\,000 + 15\,000}{5} = 86\,000 \text{ руб./чел.}$$

Ответ: 86 000.

1.1.2 Функции заработной платы

Сущность заработной платы проявляется в ее функциях. Слово «функция» имеет множество различных значений. Функция – это обязанность, круг деятельности, назначение, роль. Данное понятие используется во всех областях знаний и во всех сферах деятельности. В экономической теории под функцией понимают конкретную форму проявления сущности, в философии – внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений. В целом функцию определяют как существование, мыслимое нами в действии, как явление, зависящее от другого и изменяющееся по мере изменения этого другого. Анализ существа функций позволяет включение их в различные группы в соответствии с изменением критерия выделения и классификации [4, с. 13].

Ставка заработной платы зависит от нагрузки, испытываемой человеком при исполнении работы, и от эффективности его труда. Метод аналитической оценки работ, который применяется в зарубежных странах для установления уровня оплаты труда, предполагает, что основными оцениваемыми факторами являются квалификация, усилия, ответственность, условия труда, степень самостоятельности работы, характер и уровень принимаемых решений. Названные факторы позволяют заработной плате быть мощным мотиватором роста индивидуальной производительности работников – побуждать их к рациональному использованию рабочего времени, повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, а также стимулировать менеджмент предприятий к эффективному использованию рабочей силы в производстве для оптимизации издержек, элементом которых является заработная плата.

Однако существенное влияние на цену труда оказывает конъюнктура на рынке труда. Уровень заработной платы определяется наиболее эффективным вариантом использования труда. В обществе всегда есть возможность перейти на работу в другую отрасль или регион, на другое предприятие, сменить профессию, повысить квалификацию, заняться домашним хозяйством или предпочесть досуг. Если, перейдя в другую фирму (отрасль) или переехав в другой регион, работник может получить более высокую зарплату, то конкуренция вынуждает

повышать ее на прежнем месте работы. Таким образом, рыночное соотношение спроса и предложения на рынке труда влияет на размер заработной платы, а через нее – на перераспределение рабочей силы по сферам труда и территориям.

Заработная плата, как и любой понесенный работодателем расход, формирует издержки производства продукции, а потому должна возмещаться путем реализации последней. Совокупные издержки работодателя на оплату труда, обозначаемые термином «фонд оплаты труда», на конкретном предприятии зависят от отраслевой специализации предприятия, занимаемой ниши на рынке, конкурентоспособности продукции, уровня механизации производства, профессионально-квалификационного состава кадров, состояния трудовой дисциплины, численности работников на единицу продукции. Рост спроса на продукцию предприятия обуславливает рост цен, что увеличивает доходы предприятия, расширяет его финансовые возможности, в том числе в области материального стимулирования персонала. Следовательно, уровень доходности предприятия влияет на уровень оплаты труда его работников.

Трудность в определении оптимального уровня оплаты труда заключается в том, что эффективная заработная плата должна, с одной стороны, удовлетворять возрастающие по мере роста среднего уровня жизни населения потребности работников, а с другой – как составляющая производственных издержек – быть оптимальной для обеспечения эффективности производства.

Таким образом, заработная плата – это цена труда, складывающаяся под влиянием ряда факторов внешней и внутренней среды предприятия. Двойственная природа заработной платы как дохода работника и издержек работодателя позволяет нам разделить эти факторы на две группы. С одной стороны, это факторы воспроизводства рабочей силы, которые, по своей сути, устанавливают нижний предел оплаты труда. К ним мы можем отнести:

- необходимый (средний) потребительский бюджет;
- особые условия и специфику выполнения работ.

А с другой стороны, это факторы оптимизации издержек производства, устанавливающие верхний предел оплаты труда на предприятии и градацию цен на внутреннем рынке труда предприятия, к ним относятся:

- количество труда;
- качество (эффективность) используемого в производстве труда;
- конъюнктура на рынке труда;
- финансовые возможности предприятия-работодателя.

Каждый из факторов организационной среды предприятия, влияющий на уровень оплаты труда, обуславливает выполнение зарплатой как экономическим элементом конкретной задачи, т. е. функции.



.....

Таким образом, заработная плата выполняет в рыночной экономике следующие функции:

- 1) обеспечивает работнику объем потребления материальных благ, достаточных для восстановления затраченной в процессе труда психофизической энергии (воспроизводственная функция);
 - 2) формирует заинтересованность работников в продуктивном труде и стремление работодателя к эффективному использованию трудовых ресурсов (стимулирующая функция);
 - 3) обеспечивает социальный статус работника в соответствии с эффективностью и общественной значимостью его труда (статусная функция);
 - 4) выступает регулятором рыночного спроса и предложения на различные виды труда (регулирующая функция);
 - 5) обеспечивает оптимальный размер заработной платы в цене продукции (производственно-долевая функция).
-

Таким образом, названные функции достаточны и необходимы. Взаимосвязь функций заработной платой с зарплатообразующими факторами свидетельствует о том, что формирование уровня оплаты труда на предприятии зависит от степени реализации функций заработной платы в текущий момент времени и применительно к конкретным условиям [4, с. 16–19].

Названные выше функции заработной платы корреспондируют с факторами, под влиянием которых складывается цена труда (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Взаимосвязь функций заработной платы с зарплатообразующими факторами

Функции	Факторы
Воспроизводственная	Средний потребительский бюджет; особые условия и специфика выполнения работ
Стимулирующая	Количество и качество труда
Статусная	Качество труда
Регулирующая	Конъюнктура на рынке труда
Производственно-долевая	Финансовые возможности предприятия работодателя

На рисунке 1.1 представлена схема влияния реализации функций заработной платы на формирование уровня заработной платы на предприятии.

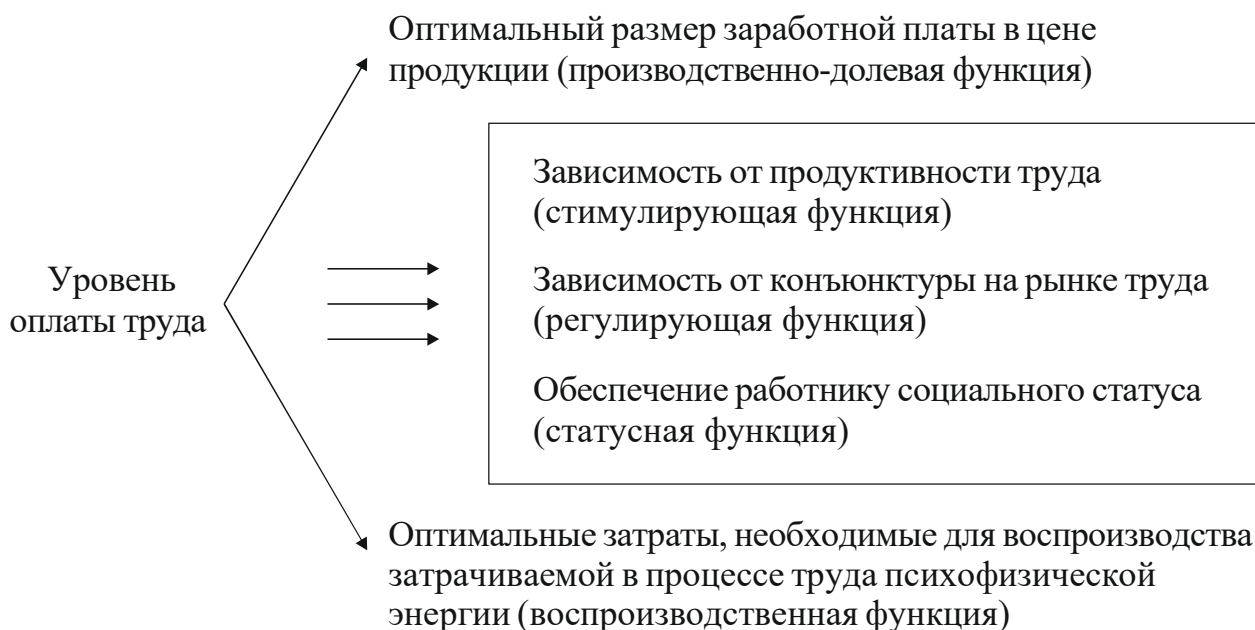


Рис. 1.1 – Влияние реализации функций заработной платы на формирование уровня заработной платы на предприятии [4, с. 19]

1.2 Регулирование уровня оплаты труда

1.2.1 Государственное регулирование оплаты труда

Государственное регулирование доходов и заработной платы – это комплекс мер и действий, применяемых государством для коррекции и установления стабильного уровня цен и справедливого распределения доходов.

Государственное регулирование оплаты труда строится на основе рекомендаций Международной организации труда (МОТ), которая формирует основные подходы к функционированию рынка труда: рекомендует размер минимальной и средней заработной платы, структуру расходов населения, дифференциацию средней заработной платы по отраслям и т. д. В области государственного регулирования оплаты труда используются различные направления и методы: установление государственных социальных стандартов, таких как потребительская корзина, прожиточный минимум (черта бедности) и минимальная часовая ставка оплаты труда, налогообложение, индексация заработной платы, регулирование оплаты труда в бюджетной сфере, стимулирование «экономики участия». Согласно ст. 3 конвенции № 131 МОТ, «факторы, которые учитываются при определении

уровня минимальной заработной платы, включают насколько это возможно и приемлемо в соответствии с национальной практикой и условиями:

- потребности трудящихся и их семей, принимая во внимание общий уровень заработной платы в стране, стоимость жизни, социальные пособия и сравнительный уровень жизни других социальных групп;
- экономические соображения, включая требования экономического развития, уровень производительности и желательность достижения и поддержания высокого уровня занятости» [цит. по: 5, с. 101–103].

Централизованное государственное регулирование заработной платы осуществляется путем использования следующих механизмов:

1. Применение норм ТК РФ, регламентирующих условия и порядок оплаты труда, размеры доплат при отклонении от нормальных условий работы.
2. Прямое регулирование оплаты труда для работников бюджетной сферы и госслужащих.
3. Установление минимального размера оплаты труда (минимальной заработной платы).

Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда [1, ст. 133].



.....

Прожиточный минимум представляет собой стоимостную оценку минимальной потребительской корзины, а также обязательные платежи и сборы [6, с. 440].

Потребительская корзина – это минимальный набор продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности [6, с. 439].

.....

Потребительская корзина определяется для населения в целом и для трех основных социальных групп – детей, трудоспособного населения и пенсионеров, – минимальные потребительские наборы которых существенно различаются [6, с. 198].

В бюджетном секторе государство периодически индексирует заработную плату с целью повышения дохода граждан, позволяющего частично или полностью компенсировать удорожание потребительских товаров и услуг.

Удержание из заработной платы – это часть начисленного дохода, которая вычитается работодателем и перечисляется государству, кредиторам или третьим лицам. Удержания из зарплаты производятся только в случаях, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами. Все удержания можно классифицировать следующим образом:

- основные (НДФЛ, по исполнительным листам);
- по инициативе работодателя (за неотработанный аванс, материальный ущерб и т. д.);
- по инициативе работника (по заявлению работника) [7].

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) является обязательным платежом с выплат в пользу работников. НДФЛ исчисляется и удерживается налоговым агентом из доходов сотрудника по прогрессивной шкале – от 13 до 22% в зависимости от совокупного годового дохода, при этом с 2026 г. действует пятиступенчатая шкала ставок (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Процент НДФЛ от зарплаты резидента в 2026 г. [8]

Ставка НДФЛ	Сумма годового дохода
13%	До 2,4 млн руб.
312 тыс. руб. (13% с 2,4 млн руб.) + 15% с превышения 2,4 млн руб.	От 2,4 до 5 млн руб.
312 тыс. руб. (13% с 2,4 млн руб.) + 390 тыс. руб. (15% от 2,6 млн руб.) + 18% с превышения 5 млн руб.	От 5 до 20 млн руб.
312 тыс. руб. (13% с 2,4 млн руб.) + 390 тыс. руб. (15% от 2,6 млн руб.) + 2 700 тыс. руб. (18% от 15 млн руб.) + 20% с превышения 20 млн руб.	От 20 до 50 млн руб.
312 тыс. руб. (13% с 2,4 млн руб.) + 390 тыс. руб. (15% от 2,6 млн руб.) + 2 700 тыс. руб. (18% от 15 млн руб.) + 6 000 тыс. руб. (20% от 20 млн руб.) + 22% с превышения 20 млн руб.	Более 50 млн руб.

Работодатель может произвести удержания из зарплаты работника только в определенные трудовым законодательством сроки (см. табл. 1.4).

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, – 50% заработной платы, причитающейся работнику.

Таблица 1.4. – Сроки удержаний из заработной платы [7]

Основания для удержания	Сроки удержания
Возмещение неотработанного аванса	Не позднее одного месяца со дня окончания срока, установленного для возврата
Погашение задолженности: неизрасходованный аванс, выданный под отчет перед направлением работника в командировку или при переводе работника в другую местность	Не позднее одного месяца со дня окончания срока, установленного для представления авансового отчета и погашения задолженности
Возврат сумм, излишне выплаченных работнику вследствие счетных ошибок	Не позднее одного месяца со дня окончания срока, установленного для исправления выплат, начисленных работнику с ошибками
Возмещение начисленных сумм за неотработанные дни отпуска	Срок в один месяц не действует. Удержание производится при увольнении работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск
Материальный ущерб	Не позднее одного месяца со дня окончания установленного работодателем размера причиненного работником ущерба, если его размер не превышает средний месячный заработок работника

При удержании из заработной платы по нескольким исполнительным документам за работником во всяком случае должно быть сохранено 50% заработной платы. Ограничения не распространяются на удержания из заработной платы при отбывании исправительных работ, взыскании алиментов на несовершеннолетних детей, возмещении вреда, причиненного здоровью другого лица; возмещении вреда лицам, понесшим ущерб в связи со смертью кормильца, и возмещении ущерба, причиненного преступлением. Размер удержаний из заработной платы в этих случаях не может превышать 70% [1, ст. 138].

1.2.2 Районное регулирование заработной платы в России

Особенности условий жизни по регионам страны обуславливают различный уровень потребления проживающих в них людей, что диктует необходимость формирования разного уровня доходов населения. Разница в потреблении населения обусловлена в первую очередь различием в условиях воспроизводства рабочей силы в разных природно-климатических зонах. Для выравнивания условий воспроизводства действующим законодательством для работающих и проживающих в северных и восточных районах страны предусмотрено установление районных коэффициентов, а также отдельных компенсаций к заработной плате, пенсиям, стипендиям и пособиям на детей. Эти элементы относятся к территориальному регулированию денежных доходов населения [6, с. 224–226].

В соответствии с ч. 2 ст. 146, ст. 148 ТК РФ труд работников, занятых на работах в местностях с особыми климатическими условиями, оплачивается в повышенном размере. Оплата труда на работах в таких местностях производится в порядке и размерах не ниже установленных законами и иными нормативными правовыми актами.

Статьями 315–317 ТК РФ для лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, предусмотрено применение районных коэффициентов и процентных надбавок к заработной плате, размер которых устанавливается Правительством РФ. Аналогичные нормы предусмотрены ст. 10 и 11 Закона РФ от 19.02.1993 № 4520-1 «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях».

До настоящего времени акты, предусмотренные вышеназванными нормами, не изданы, в связи с чем на основании ч. 1 ст. 423 ТК РФ применяются ранее изданные правовые акты федеральных органов государственной власти РФ или СССР.

Органы государственной власти субъектов РФ и органы местного самоуправления вправе устанавливать более высокие размеры районных коэффициентов по сравнению с коэффициентами, утвержденными на федеральном уровне [9].

Основным элементом в системе территориального регулирования оплаты труда являются районные коэффициенты, которые применяются к заработной плате более 2/5 работающих в России. Районные коэффициенты – надбавки к заработной плате, установленные в процентном соотношении к ней. Действующие районные коэффициенты представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Действующие районные коэффициенты [10]

<i>Районы Крайнего Севера:</i>	
• север Дальнего Востока;	1,6–2,0
• север Западной и Восточной Сибири;	1,4–1,8
• север европейской части России	1,4–1,8
<i>Местности, приравненные к районам Крайнего Севера:</i>	
• дальневосточные районы;	1,4–1,6
• остальные районы;	1,2–1,4
• южные районы Дальнего Востока и Восточной Сибири;	1,2–1,3
• южные районы Западной Сибири, Урал	1,15; 1,2; 1,25
<i>Пустынные и безводные местности</i>	1,1–1,4
<i>Высокогорные районы на высоте над уровнем моря:</i>	
• 1 500–2 000 м;	До 1,15
• 2 000–3 000 м;	До 1,3
• свыше 3 000 м	До 1,4

Работникам, выезжающим для выполнения работ вахтовым методом в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности из других районов, устанавливается районный коэффициент к зарплате в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, постоянно работающих в этих регионах (ч. 5 ст. 302 ТК РФ).

Районный коэффициент также применяется к заработной плате работников, занятых на сезонных и временных работах (ст. 129, ч. 2 ст. 146 и ст. 315 ТК РФ).

Работник с разъездным характером работы фактически может выполнять свои трудовые обязанности не по месту нахождения компании или ее обособленного подразделения, а в районах с особыми климатическими условиями. Тогда к его заработной плате также нужно применять районный коэффициент.

Если местом работы надомника или дистанционного работника в трудовом договоре указан район с особыми климатическими условиями, к его заработной плате нужно применять районный коэффициент, установленный для этой местности (ч. 1 Обзора Верховного Суда РФ от 26.02.2014). Виды выплат, на которые начисляется и не начисляется районный коэффициент, представлены в таблицах 1.6 и 1.7.

Таблица 1.6 – Виды выплат, на которые начисляется районный коэффициент [10]

Оклад и тарифная ставка
Заработная плата, начисленная работнику по тарифным ставкам (должностным окладам)
Оплата времени простоя по причинам, не зависящим от работодателя
Надбавки
За классность
За звание
За непрерывный стаж работы по специальности в данной компании
За профессиональное мастерство
За высокую квалификацию
За выполнение особо важных работ
За допуск к государственной тайне и т. д.
Доплаты
За работу в ночное время
За сверхурочную работу
За работу в выходные и нерабочие праздничные дни
За условия труда при работе в многосменном режиме
За совмещение профессий (должностей)
За ученые степени и т. д.
Премии
За выслугу лет
Ежегодные, ежеквартальные, ежемесячные и т. д.

Таблица 1.7 – Виды выплат, на которые
районный коэффициент не начисляется [10]

Процентные надбавки
К заработной плате за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях
К заработной плате за работу в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока
Средний заработок
Отпускные
За время командировки
За время простоя по вине работодателя
За время исполнения работником государственных или общественных обязанностей
За время обучения работника, направленного на профессиональную подготовку
Сохраняемый за дни сдачи крови
Выходное пособие при увольнении и т. д.
Материальная помощь
К отпуску
В связи с рождением ребенка
В связи с вступлением работника в брак
В связи со стихийным бедствием
При увольнении в связи с выходом на пенсию и т. д.
Компенсация затрат, связанных с исполнением трудовых обязанностей
Вахтовый метод работы в районе Крайнего Севера (выплачивается взамен суточных)
Расходы, связанные с переездом на работу в другую местность
Использование личного имущества работника в интересах работодателя и т. д.
Премия, не предусмотренная системой оплаты труда компании
К профессиональному празднику
К юбилейной дате
Связанная с присвоением почетного звания и т. д.

Обратите внимание: районный коэффициент не начисляется на сумму оплаты времени простоя, возникшего по вине работодателя (2/3 средней заработной платы работника), т. к. он уже учтен при расчете среднего заработка [11].

Вторым элементом в системе районного регулирования являются процентные надбавки к заработной плате работникам предприятий, учреждений и организаций, расположенных в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях, а также в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока (см. табл. 1.8).

Таблица 1.8 – Процентные надбавки к заработной плате [11]

Районы	Размеры надбавок	Максимальный размер надбавок
Острова Северного Ледовитого океана, Чукотский и Корякский АО	10% за каждые 6 месяцев работы	100%
Остальные районы Крайнего Севера	10% за каждые 6 месяцев работы первые 3 года, 10% – за каждый последующий год	80%
Местности, приравненные к районам Крайнего Севера	10% заработка за каждый год работы	50%
Южные районы Восточной Сибири и Дальнего Востока	10% – за первый год работы, 10% – за последующие 2 года работы	30%

Для смягчения влияния природно-климатических условий Севера на здоровье работающих по действующему законодательству применяются компенсации. К ним относят:

- дополнительный отпуск (21 рабочий день в районах Крайнего Севера, 14 – в приравненных к ним местностях, 7 – в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке);
- оплата проезда к месту использования отпуска и обратно работнику и членам его семьи;
- снижение возраста трудового стажа для назначения пенсии (60 лет для мужчин и 55 лет для женщин (если они проработали не менее 15 календарных лет в районах Крайнего Севера; 20 лет в приравненных к ним районах и имеют общий трудовой стаж не менее 25 и 20 лет соответственно) [6, с. 229–237].



Пример 1.3

Компания ПАО «Синикей» расположена в Братске (относится к районам Крайнего Севера и приравненным к ним местностям). Законом Иркутской области от 31.10.2014 № 125-ОЗ «О размерах районного коэффициента к заработной плате работников организаций, финансируемых из областного бюджета, и предельном размере повышения районного коэффициента к заработной плате работников организаций, финансируемых из местных бюджетов, в Иркутской области» установлен размер коэффициента 1,4. Коэффициент, установленный в п. 7 Информационного письма о районных коэффициентах, – 1,3. Какой районный коэффициент работодатель должен применять к заработной плате сотрудников?

Решение

Работодатель обязан применять к заработной плате сотрудников районный коэффициент 1,3, т. к. повышенный коэффициент 1,4 установлен для бюджетных организаций.

Ответ: 1,3.



Пример 1.4

Работник П. Р. Пушнов трудится в компании ООО «Соболь», расположенной в г. Енисейске Красноярского края (относится к районам Крайнего Севера и приравненным к ним местностям). Районный коэффициент, установленный в данной местности Постановлением Госкомтруда СССР, ВЦСПС от 04.09.1964 № 380/П-18, равен 1,3.

За июль П. Р. Пушнову начислены:

- 133 000 руб. – должностной оклад (без коэффициента);
- 26 600 руб. – процентная надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;
- 25 000 руб. – премия по итогам работы за I квартал, предусмотренная системой оплаты труда;
- 30 000 руб. – материальная помощь в связи с вступлением работника в брак;
- 10 000 руб. – компенсация за использование личного имущества работника в служебных целях, установленная в дополнительном соглашении к трудовому договору (ст. 188 ТК РФ).

Нужно рассчитать начисленные выплаты работнику за июль с учетом районного коэффициента.

Решение

Районный коэффициент не начисляется:

- на процентную надбавку за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;
- материальную помощь;
- компенсацию за использование личного имущества работника в служебных целях.

Районный коэффициент нужно начислить на оклад и премию. Заработная плата с учетом районного коэффициента 1,3 составит:

$$З_{\text{н}} = (О_{\text{м}} + \Pi) \cdot K_{\text{р}}, \quad (1.8)$$

где $З_{\text{н}}$ – начисленная зарплата, руб.; $О_{\text{м}}$ – месячный оклад, руб.; Π – премия, руб.; $K_{\text{р}}$ – районный коэффициент.

$$З_{\text{н}} = (133\,000 + 25\,000) \cdot 1,3 = 205\,400 \text{ руб.}$$

Общая сумма начисленных выплат работнику (месячный доход) за июль равна:

$$Д_{\text{м}} = З_{\text{н}} + Н_{\text{с}} + \text{МП} + K, \quad (1.9)$$

где $Д_{\text{м}}$ – месячный доход работника, руб.; $Н_{\text{с}}$ – процентная надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, руб.; МП – материальная помощь, руб.; K – компенсация за использование личного имущества работника в служебных целях, руб.

$$Д_{\text{м}} = 205\,400 + 26\,600 + 30\,000 + 10\,000 = 272\,000 \text{ руб.}$$

Ответ: 272 000.

1.2.3 Трудовое соглашение и трудовой договор



Трудовое соглашение – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и устанавливающий общие принципы регулирования связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях социального партнерства в пределах их компетенции.

По договоренности сторон, участвующих в коллективных переговорах, соглашения могут быть двусторонними и трехсторонними.

Соглашения, предусматривающие полное или частичное финансирование из соответствующих бюджетов, заключаются при обязательном участии соответствующих органов исполнительной власти или органов местного самоуправления, являющихся стороной соглашения.

В зависимости от сферы регулируемых социально-трудовых отношений могут заключаться: генеральное, межрегиональное, региональное, отраслевое (межотраслевое), территориальное и иные соглашения.

Генеральное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на федеральном уровне.

Межрегиональное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на уровне двух и более субъектов Российской Федерации.

Региональное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на уровне субъекта Российской Федерации.

Отраслевое (межотраслевое) соглашение устанавливает общие условия оплаты труда, гарантии, компенсации и льготы работникам отрасли (отраслей). Отраслевое (межотраслевое) соглашение может заключаться на федеральном, межрегиональном, региональном, территориальном уровнях социального партнерства.

Территориальное соглашение устанавливает общие условия труда, гарантии, компенсации и льготы работникам на территории соответствующего муниципального образования [1, ст. 45].



.....

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40 ТК РФ).

.....

Коллективный договор заключается на срок не более трех лет и вступает в силу со дня подписания его сторонами либо со дня, установленного коллективным договором. Стороны имеют право продлить действие коллективного договора на срок не более трех лет [1, ст. 43].

Действие коллективного договора распространяется на всех работников данной организации, ее филиала, представительства и иного обособленного структурного подразделения.

В коллективный договор в числе иных включаются следующие вопросы:

- 1) формы, системы и размер оплаты труда;
- 2) выплата пособий, компенсаций;

- 3) механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором [1, ст. 41].

Уровень прав и гарантий, предусматриваемых коллективным договором, как правило, выше минимальных трудовых стандартов, установленных ТК РФ, иными актами трудового законодательства. Льготы и преимущества, более благоприятные по сравнению с установленными законами условия труда, предусматриваются в коллективных договорах исходя из финансово-экономического положения работодателя.

Важно помнить, что коллективные договоры не могут содержать условия, снижающие уровень прав и гарантий работников, установленный трудовым законодательством. Если такие условия включены в коллективный договор, то они не могут применяться.



.....

Трудовой договор (контракт) – это основной документ, непосредственно регулирующий порядок оплаты труда конкретного работника (в нем также указываются режим труда и отдыха, права и обязанности работника, права и обязанности работодателя, характеристики условий труда, компенсации и льготы и др.).

.....

Условия трудового договора не могут ухудшать положения работника по сравнению с ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями [1, ст. 45].

1.2.4 Положение об оплате труда

Положение об оплате труда является одним из локальных нормативных актов компании, в котором устанавливаются применяемые в организации системы оплаты труда, доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера, механизмы начисления и выплаты заработной платы. Положение об оплате труда разрабатывается работодателем с учетом экономических возможностей организации, но с соблюдением гарантий, установленных трудовым законодательством, и принимается с учетом мнения представительного органа работников (ст. 135 ТК РФ).

Трудовой кодекс не выделяет положение об оплате труда как отдельный документ, т. е. он не является обязательным. На практике если в компании работникам выплачиваются только должностные оклады, то нормы положения об

оплате труда включаются в состав правил внутреннего трудового распорядка. Утверждение отдельного документа целесообразно, если работникам кроме окладов производятся какие-либо дополнительные выплаты либо в компании одновременно существуют разные системы оплаты труда.

Структура и содержание положения об оплате труда определяются работодателем исходя из специфики деятельности, финансовых возможностей и штата компании. Основная задача положения об оплате труда – соблюдение гарантий, установленных трудовым законодательством и отраслевыми соглашениями. Структура положения об оплате труда может быть следующей:

- общие положения;
- системы оплаты труда;
- порядок начисления заработной платы;
- порядок выплаты отпускных и пособий по временной нетрудоспособности;
- порядок оплаты труда в условиях, отклоняющихся от нормальных (сверхурочная работа, работа в выходной день и в ночное время);
- порядок оплаты труда при выполнении дополнительных обязанностей (выполнение обязанностей отсутствующего работника, совмещение должностей, увеличение объема работ, расширение зоны обслуживания);
- порядок выплаты премий (если положение о премировании не выведено в отдельный локальный нормативный акт);
- порядок начисления иных выплат, установленных работодателем исходя из своих финансовых возможностей и специфики организации (материальная помощь, выдача подарков, северные надбавки, районные коэффициенты, доплаты за характер работы, за вахтовый метод работы, за работу во вредных условиях и др.);
- порядок, место и сроки выплаты заработной платы;
- порядок осуществления выплат в случае наступления срока в нерабочий день;
- утверждение формы расчетного листка;
- индексация заработной платы;
- заключительные положения.

Работодатель может дополнить положение об оплате труда. В него также могут быть включены порядок и случаи удержаний из заработной платы, оплаты времени простоя, сохранения среднего заработка, социальные гарантии и компенсации и др. [12].

1.3 Политика вознаграждения персонала в современных условиях

1.3.1 Современные мировые тенденции

в области политики компенсаций и вознаграждений

По мере развития глобальных рынков труда и ожиданий сотрудников стратегии вознаграждения претерпевают быструю трансформацию. Новые нормативы, технологические достижения и культурные сдвиги побуждают организации пересматривать подходы к структурированию систем оплаты и льгот, управлению ими и информированию сотрудников о них в разных регионах. Чтобы привлечь и удержать лучшие таланты, предприятия должны сбалансировать прозрачность, справедливость, гибкость и выравнивание производительности, а также ориентироваться на различные глобальные требования.

Шесть ключевых тенденций формируют современный ландшафт в области вознаграждений:

1. Глобальное усиление прозрачности оплаты труда и развитие законодательства о справедливой оплате.
2. Активное внедрение искусственного интеллекта для бенчмаркинга, моделирования сценариев и персонализации систем мотивации.
3. Растущий спрос на гиперперсонализированные вознаграждения, учитывающие индивидуальные потребности сотрудников.
4. Необходимость выстраивания более тесной коммуникации между HR, руководителями и сотрудниками.
5. Развитие глобальных стратегий льгот и оптимизация распределения бюджета на вознаграждения.
6. Расширение применения структур оплаты труда, основанных на производительности, для разных должностей и регионов [13].

Прозрачность оплаты труда является глобальной тенденцией, обусловленной растущим законодательным и культурным давлением во многих регионах. В Европе такие страны, как Германия, Великобритания и Франция, ввели требования к отчетности об оплате труда для устранения разрыва в заработной плате. В странах Азиатско-Тихоокеанского региона, включая Австралию и Новую Зеландию, поощряются инициативы по обеспечению прозрачности для формирования справедливой рабочей среды.

Прозрачность оплаты труда для компаний формирует доверие сотрудников, усиливает бренд работодателя и помогает удерживать ценные кадры. Современные системы компенсаций интегрируют дашборды по вопросам равенства, чтобы лидеры могли в реальном времени видеть разрывы и проактивно их устранять.

Стратегия Total Rewards (совокупного вознаграждения) должна строиться на принципе прозрачности. Когда сотрудники по всему миру ясно понимают полную ценность своего пакета (зарплату, льготы, бонусы и привилегии), это напрямую способствует росту их вовлеченности и лояльности [13].

Искусственный интеллект (ИИ) трансформирует стратегию компенсации: ускоряет бенчмаркинг заработной платы, моделирует сценарии оплаты труда и выявляет потенциальную неравномерность в различных регионах. Предприятия могут моделировать несколько сценариев компенсации в разных странах, помогая оптимизировать бюджеты и поддерживать соблюдение местных правил.

Однако использование ИИ сопряжено с рисками. Историческая предвзятость в данных может усилить неравенство, если ее не контролировать. Ответственный подход должен сочетать сгенерированные идеи с человеческим надзором для обеспечения справедливых и этичных результатов.

ИИ также позволяет персонализировать глобальные программы льгот. Сотрудники в разных регионах – от Европы до Азии – могут получить доступ к вознаграждениям, адаптированным к местным ожиданиям и потребностям образа жизни [13].

HRSoft – это программное обеспечение для управления компенсациями, которое поддерживает многонациональные предприятия с помощью аналитики на базе искусственного интеллекта. Оно предназначено для автоматизации и оптимизации процессов расчета, анализа и информирования о вознаграждениях сотрудников.

Платформа позволяет HR-специалистам:

- управлять заработной платой, бонусами и equity-компенсациями;
- обеспечивать прозрачность и соответствие законодательству;
- анализировать равенство оплаты труда;
- интегрировать ИИ-аналитику для принятия решений;
- поддерживать глобальные стратегии вознаграждения в многонациональных компаниях.

Интернациональным компаниям необходимо адаптировать показатели производительности к региональному контексту, сохраняя при этом глобальную последовательность в принципах прозрачности и справедливости.

1. Европа. На планирование компенсаций влияют *GDPR* (строгий регламент ЕС по защите данных, действующий с 25 мая 2018 г.), законы о заработной плате и пенсионные мандаты. Ключевым вызовом станет соблюдение новой Директивы ЕС о прозрачности оплаты труда, первый крайний срок исполнения которой – 2026 г.

2. Азиатско-Тихоокеанский регион (*APAC*). Компании сталкиваются с огромным разнообразием: культурные предпочтения, уставные льготы и трудовое законодательство кардинально различаются от страны к стране.

3. Северная Америка. Сложность создают многоуровневые правила – федеральные нормы, а также законы отдельных штатов и провинций, регулирующие прозрачность оплаты, отпуск и льготы.

4. Межрегиональная координация. Многонациональным организациям необходимо управлять колебаниями валютных курсов, разницей в налоговом и трудовом законодательстве, чтобы обеспечить справедливость, последовательность и соответствие нормам [13].

Зарубежный опыт организации заработной платы работников насчитывает большое количество разнообразных подходов к формированию систем оплаты труда.

Особый интерес представляет опыт зарубежных стран классического рынка (например, Франции, Германии, Швеции и др.). Основными формами регулирования оплаты труда в этих странах являются: государственное регулирование (установление минимальной зарплаты, ее рост в период инфляции), коллективное договорное регулирование на общенациональном и отраслевом уровнях (между правительством, руководством отраслей и профсоюзами заключаются договоры), фирменные регулирования на основе коллективных договоров (фирмы сами устанавливают размеры окладов, доплат и надбавок), рынок рабочей силы (определяет среднюю заработную плату). Все перечисленные формы тесно взаимосвязаны, взаимодействуют и влияют друг на друга, создавая единый механизм регулирования заработной платы.

Основа системы оплаты труда в США – это оценка содержания работы и требований к ее исполнителю. Высокий уровень организации труда позволяет платить рабочим повременную зарплату. Закон регулирует минимальную оплату труда. Абсолютные размеры заработной платы напрямую зависят от уровня квалификации работника и стоимости жизни в данном режиме. При отсутствии замечаний к работнику его заработная плата должна ежегодно повышаться. В некоторых крупных американских фирмах успешно используются гибкие системы

оплаты труда, основанные на участии работников в распределении прибыли фирмы. Такие системы используются для создания пенсионных фондов, разовых премий по итогам года, размер которых зависит от величины прибыли, полученной фирмой. Система распределения доходов предусматривает поощрения работников из доходов, получаемых в результате роста производительности труда, повышения качества продукции и т. д. Размер вознаграждения каждого работника при такой системе связан с результатами работы самого работника.

Система оплаты труда в Японии основывается на анкетных данных работника, учитывает возраст, пол, уровень образования, стаж работы и форму найма. Специфика тарифной системы оплаты труда определяется системой пожизненного найма. Экономическое побуждение работника к добросовестному труду осуществляется непосредственно, через удовлетворение его жизненных потребностей. При этом широко применяются графические методы: «профиль зрелости работника», «кривые должностных карьер» и «кривые индивидуальной заработной платы». При использовании этих методов за точку отсчета берется год поступления на работу, т. е. начало трудовой деятельности. Суть перечисленных методов – выявление определенной зависимости уровня заработной платы от стажа работы. Месячный заработок работника состоит из тарифного заработка, который предоставляется за установленное рабочее время, и сверхурочных доплат. Считается, что эффективность труда работника повышается одновременно с увеличением его возраста и стажа работы, в связи с этим увеличивается получаемая им заработная плата [14].

В заключение следует отметить, что уровень экономического, технического, социального развития разных стран значительно отличается, в связи с чем для каждой экономической модели характерны свои методы и способы учета и оценки труда и его оплаты, в полной мере отражающие уровень развития экономики конкретной страны.

1.3.2 Антидискриминационная политика в области оплаты труда

Трудовая дискриминация представляет собой сложное социально-экономическое явление, которое не только нарушает фундаментальные права человека, но и приводит к значительным потерям человеческого капитала и снижению эффективности экономики в целом.



.....

Дискриминацию на рынке труда можно определить как неравное отношение нанимателей, государства и общества к работникам, обладающим равной продуктивностью.

.....

Трудовая дискриминация может затрагивать отдельных работников или группы людей: женщин (реже – мужчин), представителей меньшинств (национальных, религиозных, сексуальных и др.), иммигрантов, инвалидов, молодых или пожилых, побывавших в тюрьме или на войне и т. д. У равнопродуктивных работников могут быть различия в трудовом вознаграждении, условиях труда, найме и увольнении, карьерном продвижении, образовании или повышении квалификации.

Среди причин, порождающих трудовую дискриминацию, первенство обычно отдают предубеждениям. Подобные чувства могут испытывать не только работодатели, но и покупатели, клиенты, а также сотрудники, коллеги по работе. Государство, в свою очередь, может эти предубеждения преследовать, не замечать или поощрять, явно или негласно.

Особое место занимает малоисследованная индивидуальная трудовая дискриминация, жертвой которой становится отдельный работник, столь же продуктивный, что и остальные, но чем-то не угодивший хозяину или менеджеру (не уважает, отказывается угождать, может занять место руководителя и т. п.).

Особое внимание в последние десятилетия привлекает действительно новый вид дискриминации работников – дискриминация на основе генетических данных. Современные технологии позволяют получить подробнейшую информацию о человеке. Можно, в частности, узнать о его предрасположенности к наследственным заболеваниям, способностям к той или иной работе, устойчивости к определенным типам нагрузок и т. п. В такой информации о потенциальном клиенте объективно заинтересованы страховые компании; кадровые центры также проявляют к ней возрастающий интерес, требуя, чтобы потенциальные работники представляли генетические данные, на основе которых будет приниматься решение об их найме.

Главным условием, позволяющим говорить о трудовой дискриминации, является равная продуктивность работников. Например, тот факт, что у выпускников вузов, которые впервые устраиваются на работу, зарплата обычно ниже, чем у других работников, даже более низкой квалификации, трактуется как дискриминация [15].

Во избежание споров, если необходимо дифференцировать оплату труда на однотипных позициях, рекомендуется либо официально различать наименования должностей (например, «младший», «старший», «ведущий специалист») с соответствующими различиями в обязанностях, либо использовать для этого только стимулирующие выплаты, а не оклады.



.....

Антидискриминационная политика в области оплаты труда направлена на устранение разрывов в доходах, основанных не на профессиональных качествах, а на гендерных, расовых, возрастных или иных признаках.

.....

В России можно обнаружить все необходимые атрибуты борьбы с трудовой дискриминацией. Основные трудовые права человека закреплены в Конституции РФ (ст. 7, 30, 32, 34, 37, 39 и др.). Трудовой кодекс также не допускает дискриминации в сфере труда [1, ст. 3, 132]. Россия приняла на себя международные обязательства по законодательной защите работников от гендерной, этнической, возрастной и других форм дискриминации [3]. В частности, Конвенция МОТ № 111 о дискриминации в области труда и занятий (1958 г.), которая была ратифицирована СССР в 1961 г. (Россия – правопреемник), обязывает государство проводить политику, направленную на искоренение дискриминации по признаку расы, цвета кожи, пола, религии, политических убеждений, национального или социального происхождения.

Если обратиться к современному опыту борьбы с дискриминацией по оплате труда в зарубежных странах, то следует отметить, что Европейским парламентом и Советом 10 мая 2023 г. была принята Директива 2023/970, направленная на «усиление применения принципа равной оплаты за равный труд или труд равной ценности между мужчинами и женщинами посредством обеспечения прозрачности оплаты труда и механизмов правоприменения» (далее – Директива). Директива требует от работодателей в ЕС обеспечить прозрачность оплаты труда. Помимо прочего это означает, что работники будут иметь право на получение информации о средней заработной плате за конкретную работу, что должно упростить выявление случаев неравенства и дискриминации в оплате труда. Такой механизм предназначен не только для повышения прозрачности, но и для того, чтобы работники могли эффективно защищать свои права в случае выявления нарушений в этой сфере. Прозрачные условия установлены и для работников, и для соискателей.

Соискателям работодатели должны будут предоставлять данные:

- о начальной зарплате и возможном пределе для соответствующей позиции;
- об условиях коллективного договора, применимых к этой позиции.

Указанные сведения должны предоставляться таким образом, чтобы обеспечить информированность и прозрачность переговоров о заработной плате (например, в опубликованном объявлении о вакансии), что обеспечивает гендерное равенство в процессе найма. Работодателям запрещается запрашивать у соискателей сведения об их заработной плате на предыдущих местах работы.

Принявшие Директиву государства должны обязать работодателей информировать работников об объективных и гендерно-нейтральных критериях, применяемых для определения уровня заработной платы и условий ее повышения. Директива также устанавливает право работника:

- на получение от работодателя информации в письменном виде об индивидуальном уровне заработной платы работника и среднем уровне заработной платы в разбивке по половому признаку для категорий работников, выполняющих ту же работу, что и работник, или работу равной ценности, в течение не более двух месяцев с момента подачи такого запроса (в случае неполноты предоставленной информации работодатель должен будет уточнить ее по запросу работника или организации, представляющей интересы работника);
- ежегодное информирование о вышеуказанном праве и порядке его реализации.

Российскому законодательству в целях обеспечения исполнения принципа равной оплаты за равный труд необходимо предусмотреть обязательства работодателей по созданию прозрачной системы оплаты труда и карьерного роста, по информированию работников о заработной плате всех штатных единиц в компании, установить презумпцию наличия дискриминации в случае поступления соответствующего заявления от работника, жесткую систему мотивации работодателей со стороны государства исполнять трудовое законодательство в соответствующей части [16].



Контрольные вопросы по главе 1

1. Охарактеризуйте современный рынок труда.
2. Раскройте понятия «заработная плата» и «оплата труда».

3. Перечислите факторы, определяющие заработную плату.
4. Дайте определение понятий «реальная зарплата» и «номинальная зарплата».
5. Дайте определение понятия «средняя зарплата».
6. Перечислите функции заработной платы.
7. Какие механизмы государственного регулирования заработной платы вы знаете?
8. Назовите элементы районного регулирования заработной платы.
9. Раскройте понятие «районный коэффициент».
10. Раскройте понятия «трудовое соглашение» и «трудовой договор».
11. Назовите виды трудовых соглашений.
12. Приведите примерное содержание Положения об оплате труда в организации.
13. Перечислите тенденции, формирующие современные подходы в области вознаграждений.
14. Сопоставьте особенности организации оплаты труда в зарубежных странах.
15. Что такое трудовая дискриминация? Назовите ее виды.

2 Оплата труда в организации

2.1 Тарифная система оплаты труда

2.1.1 Элементы тарифной системы оплаты труда

В основе организации оплаты труда работников на предприятии лежат техническое нормирование труда, тарифная система оплаты труда, формы и системы оплаты труда, планирование фонда оплаты труда.



.....

Тарифная система – это совокупность нормативов, обеспечивающих дифференцированную оплату труда работников в зависимости от следующих критериев: сложности и интенсивности труда, ответственности и значимости выполняемой работы, условий труда и природно-климатических условий выполнения работы.

.....

Тарифная система складывается из трех элементов: тарифных ставок, тарифных сеток, тарифно-квалификационных справочников.



.....

Тарифные ставки определяют размер оплаты труда за единицу времени (час, день, месяц).

.....

На крупных предприятиях, где широко представлены различные профессии работников, разрабатывают вертикаль ставок первого разряда. Тарифные ставки первого разряда дифференцируются по следующим признакам:

- по формам оплаты: для сдельщиков (более высокая) и повременщиков;
- отдельным профессиональным группам: группы с повышенной интенсивностью труда (рабочие на конвейере), группы с повышенной ответственностью (рабочие, управляющие машинами и агрегатами);
- условиям тяжести труда: тарифные ставки повышаются в зависимости от степени отклонения условий труда на рабочем месте от нормальных и степени тяжести труда.

Минимальной является часовая тарифная ставка рабочих-повременщиков 1-го разряда, работающих в нормальных условиях труда. За базу для ее опреде-

ления принимается минимальный уровень оплаты труда, устанавливаемый государством на тот или иной период времени (региональный прожиточный минимум). Другие тарифные ставки первого разряда разрабатываются согласно принятой на предприятии дифференциации.

$$C_{T_1} = \frac{MPOТ}{\Phi_{вр}}, \quad (2.1)$$

где C_{T_1} – часовая тарифная ставка оплаты труда 1-го разряда, руб./ч; МРОТ – региональный минимальный размер оплаты труда, руб./мес.; $\Phi_{вр}$ – среднемесячная норма рабочих часов, ч/мес.

$$C_{T_i} = C_{T_1} \cdot K_i, \quad (2.2)$$

где C_{T_i} – тарифная ставка оплаты труда i -го разряда, руб./ч; K_i – тарифный коэффициент i -го разряда.



.....
Тарифные сетки – шкала, состоящая из тарифных разрядов и тарифных коэффициентов, на основе которых устанавливаются тарифные ставки.

Тарифный коэффициент – отношение тарифной ставки данного разряда к тарифной ставке первого разряда.

.....

Из практики построения тарифных сеток известны 4 основных типа, различающихся степенью возрастания тарифного коэффициента от разряда к разряду. На многих предприятиях применяют 6-разрядную тарифную сетку для рабочих (см. табл. 2.1–2.4).

Таблица 2.1 – Тарифная сетка с прогрессивным абсолютным и относительным возрастанием тарифного коэффициента

Тарифный разряд	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1	1,13	1,29	1,48	1,71	2
Абсолютное возрастание, ед.	–	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
Относительное возрастание, %	–	13	14,1	14,7	15,6	16,9

Таблица 2.2 – Тарифная сетка с прогрессивным абсолютным и постоянным относительным возрастанием тарифного коэффициента

Тарифный разряд	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1	1,15	1,32	1,52	1,74	2
Абсолютное возрастание, ед.	–	0,15	0,17	0,2	0,22	0,26
Относительное возрастание, %	–	15	15	15	15	15

Таблица 2.3 – Тарифная сетка с постоянным абсолютным и регрессивным относительным возрастанием тарифного коэффициента

Тарифный разряд	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1	1,2	1,4	1,6	1,8	2
Абсолютное возрастание, ед.	–	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Относительное возрастание, %	–	20	16,7	14,3	12,5	11

Таблица 2.4 – Тарифная сетка с регрессивным абсолютным и относительным возрастанием тарифного коэффициента

Тарифный разряд	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1	1,26	1,49	1,69	1,86	2
Абсолютное возрастание, ед.	–	0,26	0,23	0,2	0,17	0,14
Относительное возрастание, %	–	26	18	13	10	8

$$B_a = K_n - K_{n-1}, \quad (2.3)$$

$$B_o = \frac{K_n}{K_{n-1}} \cdot 100, \quad (2.4)$$

где B_a – абсолютное возрастание тарифного коэффициента; B_o – относительное возрастание тарифного коэффициента, %; K_n – тарифный коэффициент n -го разряда; K_{n-1} – тарифный коэффициент разряда, предшествующего n -му.



.....

Диапазон тарифной сетки показывает превышение уровня оплаты труда по высшему разряду над уровнем оплаты труда по 1-му разряду.

.....

$$D = \frac{K_{\max}}{K_1}, \quad (2.5)$$

где D – диапазон тарифной сетки; $K_{\max}$ – тарифный коэффициент высшего разряда; K_1 – тарифный коэффициент 1-го разряда.

Нередко тарифные системы предусматривают внутриразрядные вилки: дифференциацию тарифных ставок внутри одного разряда. Например, системы, поощряющие инициативность, творческий вклад, учитывающие стаж работников и другие параметры. В этом случае вилки оплаты труда могут быть «перехлестными»: когда минимальный тарифный коэффициент следующего разряда находится в диапазоне разряда предыдущего (см. табл. 2.5) [4, с. 52].

Таблица 2.5 – Сетка вилок соотношений в оплате труда
разных квалификационных групп

Разряды	I	II	III	IV	V	VI
Вилки тарифных коэффициентов	1–1,8	1,4–2,4	1,9–3,1	2,5–3,9	3,2–4,8	4–5

Факторы, влияющие на индивидуальную тарифную ставку рабочего, представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Дифференциация тарифных ставок
наемного персонала организации

Факторы, влияющие на дифференциацию тарифных ставок работников предприятия	Факторы, влияющие на величину индивидуальной тарифной ставки работника					
	Образовательный уровень	Квалификационный уровень	Сложность работ	Стаж работы	Профессиональная группа	Форма оплаты труда
Дифференциация тарифных ставок 1-го разряда					+	+
Тарифный разряд работника	+	+				
Тарифная вилка внутри разряда			+	+		

Различные способы формирования тарифных сеток обобщены в так называемой Женевской схеме, принятой на международном конгрессе в Женеве в 1950 г. Эта схема предполагает анализ работ по следующим признакам:

1. Специальные знания и умения (квалификационные требования): профессиональное образование, опыт работы, требования к умственным способностям.
2. Нагрузка – влияние работы на организм человека.
3. Ответственность: материальная ответственность, ответственность за персонал в процессе производства, ответственность за сохранение производственной тайны [5, с. 103–107].



.....

Тарифно-квалификационный справочник содержит квалификационные характеристики по профессиям и разрядам, определяет объем знаний и производственных навыков для выполнения работы каждого разряда [6, с. 103–105].

.....

Для тарификации рабочих разработан Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). Данный документ насчитывает 70 выпусков.

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 и другие процессы, а также определены требования к уровню профессионального образования. В разделе «Примеры работ» приведены типичные виды работ, которые должен уметь выполнять рабочий [17, с. 38].

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 (отсутствие) 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), квалификация, опыт работы.

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, в котором утвержден план разработки профессиональных стандартов на 2012–2015 гг. Основные отличия профессионального стандарта от квалификационных справочников:

- профессиональные стандарты объединяют требования к профессиональной деятельности работников, связанных общей технологической задачей;
- 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 в названных документах.

Структура профессионального стандарта включает следующие элементы:

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

- *описание трудовых функций* (функциональная карта вида 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 среднего профессионального и высшего образования. Изложено 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 [17, с. 38–40].



Пример 2.1

Рассчитайте часовые тарифные ставки со 2-го по 6-й разряд (2.2), если известно, что тарифная ставка 1-го разряда равна 200 руб./ч. В качестве тарифной сетки используйте таблицу 2.1. Ответы запишите в рублях, отделите друг от друга точкой с запятой.

Решение

$$C_{T_2} = 200 \cdot 1,13 = 226 \text{ руб./ч,}$$

$$C_{T_3} = 200 \cdot 1,29 = 258 \text{ руб./ч,}$$

$$C_{T_4} = 200 \cdot 1,48 = 296 \text{ руб./ч,}$$

$$C_{T_5} = 200 \cdot 1,71 = 342 \text{ руб./ч,}$$

$$C_{T_6} = 200 \cdot 2,00 = 400 \text{ руб./ч.}$$

Ответ: 226; 258; 296; 342; 400 (руб./ч).



Пример 2.2

Рассчитайте абсолютное и относительное возрастание тарифного коэффициента, если тарифный коэффициент 5-го разряда – 1,78, а тарифный коэффициент 6-го разряда – 1,91. Ответы запишите с точностью до сотых, отделив друг от друга точкой с запятой.

Решение

Абсолютное возрастание тарифного коэффициента (2.3):

$$B_a = 1,91 - 1,78 = 0,13.$$

Относительное возрастание тарифного коэффициента (2.4):

$$B_o = \frac{1,91}{1,78} = 1,07.$$

Ответ: 0,13; 1,07.

2.1.2 Структура оплаты труда работников предприятия

В общем виде структура оплаты труда работника имеет вид, представленный на рисунке 2.1.

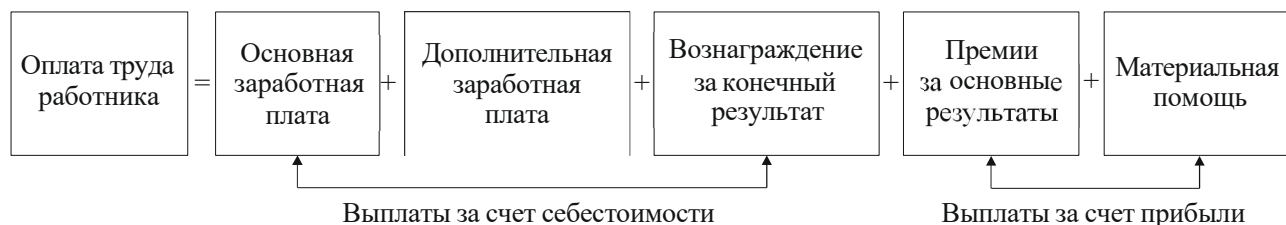


Рис. 2.1 – Структура оплаты труда работника предприятия [18, с. 425]



Основная зарплата – это зарплата за фактически отработанное время и выполненную работу. К ней относят:

- заработную плату, начисленную в соответствии с квалификацией работника и выполненным им объемом работы;
- компенсационные и стимулирующие выплаты работникам.

Компенсационные выплаты – это доплаты работнику за условия и режим труда, отклоняющиеся от нормы (тяжелые и вредные условия труда, работа в вечернее и ночное время, сверхурочная работа и др.).

.....

Компенсационные выплаты определяются предприятиями самостоятельно, но не ниже установленных соответствующими решениями Правительства РФ или другими органами по его поручению.

.....



Стимулирующие выплаты – это поощрительные доплаты работнику (за высокое профессиональное мастерство, за совмещение профессий, доплаты бригадирам, доплаты наставникам за учеников, премии за экономию материальных ресурсов и повышение производительности труда и др.).

.....

Размеры и условия начисления стимулирующих выплат определяются предприятиями самостоятельно, в пределах имеющихся средств, что закрепляется в коллективных договорах [3, с. 425].

.....



Дополнительная заработная плата компенсирует выплаты за неотработанное время, предусмотренные трудовым законодательством, отраслевыми соглашениями или внутренними актами организации [19].

.....

В отличие от основной заработной платы, которая начисляется за фактически отработанное время, дополнительная заработная плата покрывает периоды отсутствия работников по уважительным причинам:

- отпуска (очередные, дополнительные, учебные);
- компенсации за неиспользованный отпуск;
- оплата праздничных дней, если работник не привлекался к работе в дни, указанные в ст. 112 ТК РФ;
- выплаты за выполнение государственных обязанностей (суд, военные сборы);
- пособия по временной нетрудоспособности (первые 3 дня больничного);
- доплаты за выслугу лет (13-я заработная плата) [11].

Вознаграждение (премия) за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия (организации), а также отдельных структурных подразделений. Вознаграждение стимулирует групповые интересы и чаще всего распределяется по коэффициенту трудового участия или вклада. Вознаграждения выплачиваются за увеличение объема производства, повышение качества продукции (работ, услуг), своевременный и досрочный ввод объектов в эксплуатацию, экономию ресурсов и за другие достигнутые результаты.

Премия за основные результаты выплачивается из прибыли предприятия.



.....

Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работника за счет предприятия.

.....

Материальная помощь является эпизодической формой оплаты труда и выплачивается в чрезвычайных или экстремальных ситуациях [15, с. 426].

2.1.3 Особые условия оплаты труда

Особую роль в формировании заработной платы работников играют повышения и доплаты, которые позволяют учитывать степень вредности труда, условия его выполнения, проявления трудовой активности. Данные выплаты, как правило, компенсируют выполнение работы в особых условиях и условиях, отклоняющихся от нормальных [20, с. 178].

Оплата труда работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, 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 [1, ст. 147].

При выполнении работником с повременной оплатой труда работ различной квалификации его труд оплачивается по работе более высокой квалификации. В случаях, когда с учетом характера производства работникам со сдельной оплатой

труда поручается выполнение работ, тарифицируемых ниже присвоенных им разрядов, работодатель обязан выплатить им межразрядную разницу [1, ст. 150].

При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата. Размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы [1, ст. 151].

Сверхурочная работа оплачивается исходя из размера заработной платы, установленного в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда, включая компенсационные и стимулирующие выплаты, за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы – не менее чем в двойном размере. Конкретные размеры оплаты сверхурочной работы могут определяться коллективным договором, соглашением, локальным нормативным актом или трудовым договором. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ [1, ст. 152].

Работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере:

- сдельщикам 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 должностной оклад, в размере не менее одинарной дневной или часовой ставки (части должностного оклада за день или час работы) сверх должностного оклада, если работа производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной дневной или часовой ставки (части должностного оклада) за день или час работы сверх должностного оклада, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.

Конкретные размеры оплаты за работу в выходной или нерабочий праздничный день могут устанавливаться коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников, трудовым договором. По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха.

В этом случае работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит [1, ст. 153].

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. 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 [1, ст. 154].

При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по вине работодателя или по причинам, не зависящим от работодателя и работника, за работником сохраняется не менее двух третей тарифной ставки, оклада (должностного оклада), рассчитанных пропорционально фактически отработанному времени [1, ст. 155].

Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки, оклада (должностного оклада), рассчитанных пропорционально времени простоя. О начале простоя, вызванного поломкой оборудования и другими причинами, которые делают невозможным продолжение выполнения работником его трудовой функции, работник обязан сообщить своему непосредственному руководителю, иному представителю работодателя [1, ст. 157].



Пример 2.3

Определите размер месячного заработка рабочего 5-го разряда, если фактическая выработка составила 95 т в месяц при плановой выработке 4 т в смену (22 смены в месяц). Часовая тарифная ставка составляет 420 руб./ч, повышение часовой тарифной ставки за вредные условия труда – 12%. Учтите, что рабочий 6 дней работает ночью и один день работает в праздники (доплаты за ночное время 40% от часовой тарифной ставки, за работу в праздничные и выходные дни – 100%). За перевыполнение планового задания рабочему выплачивается ежемесячная премия в размере 10% от тарифной зарплаты, продолжительность

рабочего дня – 8 часов. Районный коэффициент – 15%. Ответ запишите в рублях с точностью до сотых.

Решение

$$C_{\text{ту}} = C_{\text{т}} + C_{\text{т}} \cdot \frac{K_{\text{пс}}}{100}, \quad (2.6)$$

где $C_{\text{ту}}$ – увеличенная тарифная ставка с учетом вредных условий труда, руб./ч;
 $C_{\text{т}}$ – тарифная ставка, руб./ч; $K_{\text{пс}}$ – повышение тарифной ставки за вредные условия труда, %.

$$C_{\text{ту}} = 320 + 320 \cdot \frac{12}{100} = 358,4 \text{ руб./ч.}$$

$$З_{\text{т}} = N \cdot t \cdot C_{\text{ту}}, \quad (2.7)$$

где $З_{\text{т}}$ – тарифная зарплата рабочего, руб.; N – количество смен в месяце; t – продолжительность смены, ч.

$$З_{\text{т}} = 22 \cdot 8 \cdot 358,4 = 63078,4 \text{ руб.}$$

$$D_{\text{н}} = N_{\text{н}} \cdot t \cdot C_{\text{ту}} \cdot \frac{K_{\text{дн}}}{100}, \quad (2.8)$$

где $D_{\text{н}}$ – доплаты за работу в ночное время, руб.; $N_{\text{н}}$ – количество ночных смен;
 $K_{\text{дн}}$ – доплата за работу в ночное время, %.

$$D_{\text{н}} = 6 \cdot 8 \cdot 358,4 \cdot \frac{40}{100} = 6881,28 \text{ руб.}$$

$$D_{\text{пр}} = N_{\text{п}} \cdot t \cdot C_{\text{ту}} \cdot \frac{K_{\text{дп}}}{100}, \quad (2.9)$$

где $D_{\text{пр}}$ – доплаты за работу в праздничные и выходные дни; $N_{\text{п}}$ – количество смен в праздничные и выходные дни; выходные дни, %.

$$D_{\text{пр}} = 1 \cdot 8 \cdot 358,4 \cdot \frac{100}{100} = 2867,2 \text{ руб.}$$

$$P_{\text{пл}} = \frac{Q_{\text{ф}}}{N \cdot b_{\text{см}}} \cdot 100, \quad (2.10)$$

где $P_{\text{пл}}$ – выполнение плана, %; $Q_{\text{ф}}$ – фактическая месячная выработка, т; $b_{\text{см}}$ – плановая сменная выработка, т/см.

$$P_{\text{пл}} = \frac{95}{22 \cdot 4} \cdot 100 = 107,95 \text{ \%}.$$

Плановое задание перевыполнено более чем на 100%, рабочему положена премия:

$$\Pi = Z_{\text{т}} \cdot \frac{K_{\text{пр}}}{100}, \quad (2.11)$$

где Π – сумма премии, руб.; $K_{\text{пр}}$ – процент премии.

$$\Pi = 63\,078,4 \cdot \frac{10}{100} = 6\,307,84 \text{ руб.}$$

$$Z_{\text{м}} = (Z_{\text{т}} + D_{\text{н}} + D_{\text{пр}} + \Pi) \cdot \frac{100 + K_{\text{р}}}{100}, \quad (2.12)$$

где $Z_{\text{м}}$ – месячный заработок рабочего, руб.; $K_{\text{р}}$ – районный коэффициент, %

$$Z_{\text{м}} = (63\,078,4 + 6\,881,28 + 2\,867,2 + 6\,307,84) \cdot \frac{100 + 15}{100} = 91\,004,93 \text{ руб.}$$

Ответ: 91004,93 руб.

2.1.4 Расчет средней тарифной ставки оплаты труда

Для анализа трудовых показателей и начисления заработка используют показатель «средняя тарифная ставка оплаты труда». Средняя тарифная ставка может рассчитываться одним из трех способов (2.13–2.15):

$$C_{\text{ст}} = \frac{\sum_{i=1}^n C_{\text{т}_i} \cdot \text{Ч}_i}{\sum_{i=1}^n \text{Ч}_i}, \quad (2.13)$$

$$C_{\text{ст}} = \frac{\sum_{i=1}^n C_{\text{т}_i} \cdot T_i}{\sum_{i=1}^n T_i}, \quad (2.14)$$

где $C_{\text{ст}}$ – средняя тарифная ставка оплаты труда, руб./ч; $C_{\text{т}_i}$ – тарифная ставка оплаты труда по i -му разряду, руб./ч; Ч_i – численность рабочих i -го разряда, чел.; T_i – трудоемкость работ i -го разряда; n – количество разрядов.

$$C_{\text{ст}} = K_{\text{с}} \cdot C_{\text{т}_1}, \quad (2.15)$$

где $K_{\text{с}}$ – средний тарифный коэффициент; $C_{\text{т}_1}$ – тарифная ставка 1-го разряда, руб./ч.

Средний тарифный коэффициент может быть определен по одной из формул (2.16–2.19):

$$K_c = \frac{\sum_{i=1}^n K_{c_i} \cdot \text{Ч}_i}{\sum_{i=1}^n \text{Ч}_i}, \quad (2.16)$$

$$K_c = \frac{\sum_{i=1}^n K_{c_i} \cdot T_i}{\sum_{i=1}^n T_i}, \quad (2.17)$$

где K_{c_i} – тарифный коэффициент i -го разряда.

$$K_c = K_M + (K_6 - K_M) \cdot (P_c - P_M), \quad (2.18)$$

$$K_c = K_6 - (K_6 - K_M) \cdot (P_6 - P_c), \quad (2.19)$$

где K_6 – тарифный коэффициент большего разряда из двух смежных, между которыми находится известный средний разряд; K_M – тарифный коэффициент меньшего разряда из двух смежных, между которыми находится известный средний разряд; P_c – средний разряд работ или рабочих; P_6 – больший разряд из двух смежных разрядов, между которыми находится средний разряд; P_M – меньший разряд из двух смежных разрядов, между которыми находится средний разряд.

Средний разряд рабочих определяется по формуле:

$$P_c = \frac{\sum_{i=1}^n i \cdot \text{Ч}_i}{\sum_{i=1}^n \text{Ч}_i}, \quad (2.20)$$

где i – разряд рабочих.

Средний разряд работ определяется по одной из формул (2.21–2.23):

$$P_c = \frac{\sum_{i=1}^n i \cdot T_i}{\sum_{i=1}^n T_i}, \quad (2.21)$$

$$P_c = P_M + \frac{C_{CT} - C_{TM}}{C_{T6} - C_{TM}}, \quad (2.22)$$

$$P_c = P_6 - \frac{C_{тб} - C_{тс}}{C_{тб} - C_{тм}}, \quad (2.23)$$

где $C_{тм}$ – меньшая тарифная ставка из двух смежных, между которыми находится средняя тарифная ставка, руб./ч; $C_{тб}$ – большая тарифная ставка из двух смежных, между которыми находится средняя тарифная ставка, руб./ч; $C_{ст}$ – средняя тарифная ставка, руб./ч.

Для эффективного использования трудовых ресурсов величина среднего разряда работ должна быть несколько выше среднего разряда рабочих. Однако если этот разрыв существен, то возникает опасность выполнения работ некачественно. Если же средний разряд рабочих превышает средний разряд работ, то это свидетельствует о нерациональном использовании квалификации рабочих, что ведет к перерасходу затрат на заработную плату [21, с. 141–143].



Пример 2.4

Определите среднюю тарифную ставку оплаты труда, если средний разряд работ – 5,3. Тарифная ставка первого разряда определяется исходя из регионального минимального размера оплаты труда. Федеральный минимальный размер оплаты труда – 27 100 руб./мес. Районный коэффициент – 1,3. Средний месячный фонд рабочего времени – 164,5 ч/мес. Тарифные коэффициенты представлены в таблице 2.1.

Решение

Региональный минимальный размер оплаты труда:

$$МРОТ_{рег} = 27100 \cdot 1,3 = 35\,230 \text{ руб./мес.}$$

Часовая тарифная ставка оплаты труда первого разряда (2.1):

$$C_{т1} = \frac{35\,230}{164,5} = 214,17 \text{ руб./ч.}$$

Средний тарифный коэффициент (2.18):

$$K_c = 1,71 + (2 - 1,71) \cdot (5,3 - 5) = 1,8.$$

Средняя тарифная ставка (2.15):

$$C_{т1} = 214,17 \cdot 1,8 = 385,5 \text{ руб./ч.}$$

Ответ: 385,5.



Пример 2.5

Определите средний тарифный разряд рабочих и средний тарифный разряд работ. Данные для расчета приведены в таблице 2.7.

Ответы запишите с точностью до сотых.

Выберите правильный вывод об использовании трудовых ресурсов:

- а) трудовые ресурсы используются нерационально, возникает опасность некачественного выполнения работ;
- б) трудовые ресурсы используются рационально;
- в) трудовые ресурсы используются нерационально, что ведет к перерасходу затрат на заработную плату.

Таблица 2.7 – Данные для расчета среднего разряда рабочих

Тарифный разряд	1	2	3	4	5	6
Количество рабочих, чел.	–	2	9	8	4	2
Трудоемкость работ, нормо-ч	–	200	500	800	700	300

Решение

Средний разряд рабочих (2.20):

$$C_{\text{тс}} = \frac{1 \cdot 0 + 2 \cdot 2 + 3 \cdot 9 + 4 \cdot 8 + 5 \cdot 4 + 6 \cdot 2}{0 + 2 + 9 + 8 + 4 + 2} = 3,8.$$

Средний разряд работ (2.21):

$$P_{\text{с}} = \frac{1 \cdot 0 + 2 \cdot 200 + 3 \cdot 500 + 4 \cdot 800 + 5 \cdot 700 + 6 \cdot 300}{0 + 200 + 500 + 800 + 700 + 300} = 4,16.$$

Средний разряд работ превышает средний разряд рабочих, значит, правильный вывод «а» – трудовые ресурсы используются нерационально, возникает опасность некачественного выполнения работ.

Ответ: 3,8; 4,16; а.

2.2 Формы и системы оплаты труда

2.2.1 Формы оплаты труда



.....
Форма заработной платы определяет основные критерии оплаты труда и способы учета результатов труда.
.....

Зарплата выплачивается исходя из двух главных критериев: времени и количества. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Время. Это традиционный подход, по которому работник получает плату за фактическое время, проведенное на рабочем месте. При этом фиксируется стоимость одного часа (повременная оплата труда). При повременной оплате труда зарплата работника ($З_{\text{п}}$) определяется по формуле:

$$З_{\text{п}} = C_{\text{т}} \cdot T_{\text{ф}}, \quad (2.24)$$

где $C_{\text{т}}$ – тарифная ставка работника, руб./ч; $T_{\text{ф}}$ – фактически отработанное время, ч.

Количество. Это традиционный подход, в соответствии с которым работник получает за свои усилия, а не за присутствие. Схема оплаты может предполагать оплату либо просто за количество, либо за степень исполнения (сдельная система оплаты труда). При сдельной оплате труда зарплата работника ($З_{\text{с}}$) определяется по формуле:

$$З_{\text{с}} = \sum_{i=1}^n (P_{\text{с}_i} \cdot Q_i), \quad (2.25)$$

где $P_{\text{с}_i}$ – единичная сдельная расценка на работы i -го вида, руб./нат. ед. изм.; Q_i – объем выполненных работником работ i -го вида, нат. ед. изм.; n – количество видов выполненных работ.

$$P_{\text{с}} = C_{\text{т}} \cdot H_{\text{вр}}, \quad (2.26)$$

где $C_{\text{т}}$ – часовая тарифная ставка оплаты труда, соответствующая разряду работ, руб./ч; $H_{\text{вр}}$ – установленная норма времени на единицу работ, ч/нат. ед. изм. [5, с. 112].

Выбор той или иной формы оплаты труда определяется возможностью и необходимостью влияния со стороны работника на объем производства, что обусловлено следующими объективными обстоятельствами:

- особенностями технологического процесса;
- характером применяемых средств труда;
- требованиями к качеству производимой продукции или выполняемой работы.

Всесторонний учет этих факторов может быть осуществлен только непосредственно на предприятии, поэтому выбор формы оплаты труда – компетенция работодателя. Общей тенденцией в настоящее время является расширение сферы применения повременной оплаты труда с нормированным заданием. При повременной форме оплаты труда условием получения заработка за фактически отработанное время должно быть выполнение определенного объема работы, который устанавливается нормированным заданием. Иными словами, сам по себе факт нахождения на рабочем месте еще не может считаться основанием для начисления заработной платы. Это обстоятельство показывает относительность выделения повременной и сдельной форм оплаты труда. При выполнении норм выработки на 100% повременной и сдельный заработок по однокачественным видам работ должны быть равны.

По способу учета форма оплаты труда может быть:

- индивидуальной – предусматривающей планирование и учет труда по отдельным рабочим;
- коллективной (бригадной) – построенной на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде).

Коллективная (бригадная) сдельная заработная плата имеет две разновидности:

1. На работах, где каждый рабочий может самостоятельно выполнять отдельные операции, но темп и качество работы достигаются совместными усилиями, применяется коллективная сдельная оплата по индивидуальным сдельным расценкам и конечным результатам работы бригады. Индивидуальная сдельная расценка ($P_{и}$, руб./ед.) определяется по формуле:

$$P_{и} = \frac{C_T}{H_{вб}}, \quad (2.27)$$

где C_T – тарифная ставка по разряду работы на данной операции, руб./ч; $H_{вб}$ – бригадная норма выработки, ед./ч.

2. На работах, выполняемых коллективно, в зависимости от организационно-технических условий производства применяют два метода определения коллективной сдельной расценки (P_6 , руб./ед.):

1) при обслуживании сложных агрегатов бригадами:

$$P_6 = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{H_{\text{ва}}}, \quad (2.28)$$

где C_i – тарифная ставка i -го члена бригады, руб./ч; $H_{\text{ва}}$ – норма выработки агрегата, ед./ч; n – количество рабочих в бригаде;

2) на сборочных работах:

$$P_6 = \sum_{j=1}^{ij} C_i \cdot t_j, \quad (2.29)$$

где t_j – трудоемкость j -й операции.

Заработок бригады определяется умножением коллективной сдельной расценки на фактическую бригадную выработку. Распределение бригадного заработка между рабочими определяется по формуле:

$$Z_i = Z_6 \cdot \frac{Z_{\text{т}i}}{\sum_i Z_{\text{т}i}}, \quad (2.30)$$

где Z_i – заработная плата i -го рабочего; Z_6 – бригадный заработок; $Z_{\text{т}i}$ – тарифная заработная плата i -го рабочего; n – количество фактически работавших рабочих в бригаде.

Если члены бригады выполняют работы не по своей квалификации, широко совмещают профессии, имеют разную индивидуальную выработку при одинаковых квалификационных разрядах, то для более полного учета индивидуального вклада каждого в результат коллективного труда по решению общего собрания бригады распределение бригадного заработка осуществляется с учетом коэффициента трудового участия (КТУ):

$$Z_i = Z_6 \cdot \frac{Z_{\text{т}i} \cdot \text{КТУ}_i}{\sum_i Z_{\text{т}i} \cdot \text{КТУ}_i}, \quad (2.31)$$

где КТУ_i – КТУ i -го члена бригады.

В качестве базового значения для КТУ применяется 1. В зависимости от достижений и упущений в работе КТУ устанавливается больше или меньше базового. Однако сумма КТУ всех членов бригады должна быть равна количеству членов бригады. Например, в бригаде 5 человек. $\sum \text{КТУ} = 0,8 + 0,9 + 1 + 1,1 + 1,2 = 5$ или $\sum \text{КТУ} = 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 5$. По КТУ могут распределяться премия или бригадный приработок (разница между бригадным заработком по договорным сдельным расценкам и заработной платой всех членов бригады по тарифным ставкам оплаты труда) либо премия и приработок в сумме [5, с. 114–115].



Пример 2.6

Рассчитайте месячную зарплату для каждого рабочего комплексной бригады деревоперерабатывающего предприятия за июль, если в этом месяце рабочими бригады выпущено 80 м³ пиломатериалов. Тарифная ставка 1-го разряда – 250 руб./ч. Бригадная сдельная расценка на пиломатериалы – 3 000 руб./м³. Исходные данные для расчета индивидуальной зарплаты представлены в таблицах 2.8 и 2.9.

Таблица 2.8 – Тарифная сетка

Тарифный разряд	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1	1,17	1,37	1,6	1,87	2,2

Таблица 2.9 – Данные для расчета индивидуальной заработной платы рабочих

Рабочий	Разряд	Отработанное время, ч	КТУ
1	IV	152	0,8
2	IV	138	1,2
3	III	147	1,0

Ответы запишите в рублях с точностью до сотых в соответствии с порядковыми номерами рабочих.

Решение

Тарифные ставки оплаты труда III и IV разрядов (2.1, 2.2).

$$C_{\text{тIII}} = 250 \cdot 1,37 = 342,5 \text{ руб./ч};$$

$$C_{\text{тIV}} = 250 \cdot 1,6 = 400 \text{ руб./ч.}$$

Месячная зарплата рабочего (2.24):

$$З_{\text{мI}} = 400 \cdot 152 = 60800 \text{ руб.}$$

$$З_{м_2} = 400 \cdot 138 = 55200 \text{ руб.}$$

$$З_{м_3} = 342,5 \cdot 147 = 50\,347,5 \text{ руб.}$$

Бригадный заработок за июль:

$$З_б = Q_{\phi} \cdot P_c, \quad (2.32)$$

где $З_б$ – бригадный заработок, руб.; Q_{ϕ} – фактическая выработка бригады за месяц, м³; P_c – бригадная сдельная расценка, руб./м³.

$$З_б = 80 \cdot 3000 = 240\,000 \text{ руб.}$$

Индивидуальная зарплата рабочих (2.31):

$$З_1 = 240\,000 \cdot \frac{60\,800 \cdot 0,8}{60\,800 \cdot 0,8 + 55\,200 \cdot 1,2 + 50\,347,5 \cdot 1} = 70\,651,67 \text{ руб.}$$

$$З_2 = 240\,000 \cdot \frac{55\,200 \cdot 1,2}{60\,800 \cdot 0,8 + 55\,200 \cdot 1,2 + 50\,347,5 \cdot 1} = 96\,216,43 \text{ руб.}$$

$$З_3 = 240\,000 \cdot \frac{50\,347,5 \cdot 1}{60\,800 \cdot 0,8 + 55\,200 \cdot 1,2 + 50\,347,5 \cdot 1} = 73\,131,9 \text{ руб.}$$

Ответ: 70 651,67; 96 216,43; 73 131,9.

2.2.2 Традиционные системы оплаты труда

Чтобы повысить стимулирующую роль отдельных форм оплаты труда, используют их разновидности, называемые системами заработной платы. Различия между ними заключаются в способах исчисления заработка и в степени зависимости от количественных и качественных результатов труда не только самого работника, но и фирмы в целом.

Различают несколько систем сдельной оплаты труда:

1. Прямая сдельная оплата предусматривает, что рабочий получает заработную плату пропорционально объему выполненных работ по действующим расценкам заработка за отдельные виды работ.

2. Сдельно-премиальная система предусматривает одновременно с получением основной заработной платы по сдельному наряду за выполненный объем работ согласно действующим расценкам получение премии за обусловленный конечный результат (сроки и качество работ).

3. Аккордная оплата труда – это разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и

услуг, на которые составляются калькуляции затрат и заработной платы. В отличие от прямой сдельной оплаты расчет заработной платы ведется по более крупным единицам готовой продукции.

4. Аккордно-премиальная система предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество труда.

5. Сдельно-прогрессивная оплата труда предусматривает оплату по основным расценкам при выработке в пределах установленной нормы (плана), а выработка сверх установленной нормы – по повышенным сдельным расценкам.

$$З_{с-прог} = З_с + З_с \cdot K_{ур} \cdot \frac{\Delta П_{выр}}{100}, \quad (2.33)$$

где $З_{с-прог}$ – зарплата сдельно-прогрессивная, руб.; $З_с$ – зарплата по прямым сдельным расценкам, руб.; $K_{ур}$ – коэффициент увеличения сдельной расценки; $\Delta П_{выр}$ – процент перевыполнения норм выработки.

Применение сдельно-прогрессивной оплаты труда ведет к увеличению затрат на заработную плату в расчете на единицу продукции, которое должно быть компенсировано снижением себестоимости по другим элементам (например, уменьшение условно-постоянных расходов).

6. Косвенно-сдельная система оплаты труда применяется для оплаты труда тех групп обслуживающих рабочих (наладчиков, крановщиков, транспортных рабочих), которые оказывают существенное влияние на производительность труда обслуживаемых ими основных рабочих. Зарплата вспомогательного рабочего определяется умножением его тарифной ставки на процент выполнения норм выработки обслуживаемого им рабочего или умножением косвенной расценки на фактический выпуск продукции.

$$P_{кос} = \frac{C_T}{H_{выр} \cdot H_{об}}, \quad (2.34)$$

где $P_{кос}$ – косвенно-сдельная расценка, руб./шт.; C_T – тарифная ставка вспомогательного рабочего, руб./ч; $H_{выр}$ – норма выработки основного обслуживаемого рабочего, шт./ч; $H_{об}$ – норма обслуживания вспомогательного рабочего, ед.

Повременная оплата труда начисляется исходя из числа отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада.

Повременная оплата труда тоже начисляется в рамках нескольких систем:

1. Прямая повременная система оплаты труда предполагает оплату труда по тарифным ставкам за отработанное время. Эта система применяется для оплаты труда технических специалистов и служащих: вахтеров, лифтеров, курьеров, охранников, вспомогательных рабочих и прочих, когда оплата не связывается напрямую с качеством труда и не содержит премиальных доплат.

2. Повременно-премиальная система оплаты труда применяется для вспомогательных рабочих высокой квалификации, работающих на сложном оборудовании, машинах и механизмах, которые наряду с оплатой отработанного времени получают премию за высокое качество труда, безаварийную работу, сдачу в срок готовой продукции.

3. Окладно-премиальная система оплаты труда применяется для руководителей и специалистов. Для каждого работника согласно штатному расписанию устанавливается должностной месячный оклад, который отражает квалификацию работника, а в зависимости от достигнутых результатов руководители и специалисты премируются за выполнение плана и высокое качество труда [5, с. 116–117].



Пример 2.7

За месяц рабочим 4-го разряда выполнены работы трудоемкостью 180 нормо-ч при нормативном месячном фонде рабочего времени 167 ч. Тарифная ставка 4-го разряда – 450 руб./ч. По итогам работы рабочему может быть начислена премия в процентах от начисленной заработной платы. При выполнении месячной нормы выработки на 101–105% премия составляет 2,5%, при выполнении выработки на 106–110% премия – 5%, при выработке 111–115% премия – 7,5%. Рассчитайте повременно-премиальную зарплату рабочего.

Решение

Прямая повременная заработная плата (2.24):

$$З_{\text{п}} = 450 \cdot 167 = 75150 \text{ руб.}$$

Процент перевыполнения норм выработки ($\Delta\Pi_{\text{выр}}$, %):

$$\Delta\Pi_{\text{выр}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{н}}} \cdot 100, \quad (2.35)$$

где $T_{\text{ф}}$ – фактическая трудоемкость работ, чел.-ч; $T_{\text{н}}$ – нормативная трудоемкость работ, нормо-ч

$$\Delta\Pi_{\text{выр}} = \frac{180}{167} \cdot 100 = 107,78\%.$$

Процент выполнения норм выработки соответствует интервалу 106–110%.
Значит, рабочему положена премия в размере 5% прямого заработка.

Повременно-премиальная зарплата ($З_{\text{п-п}}$):

$$З_{\text{п-п}} = З_{\text{п}} + З_{\text{п}} \cdot \frac{K_{\text{п}}}{100}, \quad (2.36)$$

где $K_{\text{п}}$ - процент премии, %

$$З_{\text{п-п}} = 75\,150 + 75\,150 \cdot \frac{5}{100} = 78\,907,5 \text{ руб.}$$

Ответ: 78 907,5



Пример 2.8

Норма времени на изготовление одного изделия составляет 12 мин/шт., часовая тарифная ставка при данной сложности труда 450 руб./ч, в месяце 24 рабочих дня; продолжительность смены 8 ч. За месяц изготовлено 1 008 изделий. Оплата труда сдельно-премиальная.

Определите:

- норму выработки в месяц в штуках;
- сдельную расценку на изделие в рублях;
- сумму сдельно-премиальной заработной платы за месяц, если за каждый процент перевыполнения выплачивается 1,5% заработка по сдельным расценкам в рублях.

Ответы отделите друг от друга точкой с запятой.

Решение

Месячная норма выработки ($H_{\text{выр}}$, шт.):

$$H_{\text{выр}} = \frac{Д \cdot t \cdot 60 \text{ мин}}{H_{\text{вр}}}, \quad (2.37)$$

где $Д$ – количество рабочих дней в месяце, дн.; t – продолжительность смены, ч;
 $H_{\text{вр}}$ – норма времени на изготовление одного изделия, мин/шт.

$$H_{\text{выр}} = \frac{24 \cdot 8 \cdot 60}{12} = 960 \text{ шт.}$$

Единичная сдельная расценка на изделие (2.26):

$$P_c = 450 \cdot \frac{12}{60} = 90 \text{ руб./шт.}$$

Процент перевыполнения норм выработки ($\Delta\Pi_{\text{выр}}$, %)

$$\Delta\Pi_{\text{выр}} = \left(\frac{Q_{\text{ф}}}{N_{\text{выр}}} - 1 \right) \cdot 100, \quad (2.38)$$

где $Q_{\text{ф}}$ – объём фактически выпущенной за месяц продукции, шт.

$$\Delta\Pi_{\text{выр}} = \left(\frac{1008}{960} - 1 \right) \cdot 100 = 5 \%$$

Прямая сдельная зарплата (2.25)

$$З_c = 90 \cdot 1008 = 90720 \text{ руб.}$$

Сдельно-премиальная зарплата ($З_{\text{с-п}}$, руб.)

$$З_{\text{с-п}} = З_c + З_c \cdot \Delta\Pi_{\text{выр}} \frac{K_{\text{п}}}{100}, \quad (2.39)$$

где $K_{\text{п}}$ – процент премии.

$$З_{\text{с-п}} = 90720 + 90720 \cdot 5 \cdot \frac{1,5}{100} = 97524 \text{ руб.}$$

Ответ: 960; 90; 97 524.



Пример 2.9

Рассчитайте зарплату рабочего по сдельно-прогрессивной системе оплаты труда. Норма времени на изготовление единицы изделия – 0,5 ч/шт., тарифная ставка оплаты труда – 300 руб./ч, количество рабочих дней в месяце – 22. Продолжительность рабочей смены – 8 ч, объем произведенной продукции за месяц – 400 шт. Прогрессивная сдельная расценка вводится за каждый процент перевыполнения норм выработки и превышает простую сдельную расценку на 1,2%. Ответ запишите в рублях с точностью до сотых, округлите по правилам математики.

Решение

Единичная сдельная расценка (2.26):

$$P_c = 300 \cdot 0,5 = 150 \text{ руб./шт.}$$

Прямая сдельная зарплата (2.25):

$$З_c = 400 \cdot 150 = 60\,000 \text{ руб.}$$

Нормативная месячная выработка (2.37):

$$H_{\text{выр}} = \frac{22 \cdot 8}{0,5} = 352 \text{ шт.}$$

Процент перевыполнения норм выработки ($\Pi_{\text{выр}}$, %):

$$\Delta \Pi_{\text{выр}} = \frac{Q_{\text{ф}}}{H_{\text{выр}}} \cdot 100 - 100, \quad (2.40)$$

где $Q_{\text{ф}}$ – объем фактически произведенной продукции за месяц, шт.

$$\Delta \Pi_{\text{выр}} = \frac{400}{352} \cdot 100 - 100 = 13,64 \%$$

Коэффициент увеличения сдельной расценки ($K_{\text{ур}}$):

$$K_{\text{ур}} = \frac{100 + P_{\text{прог}}}{100}, \quad (2.41)$$

где $P_{\text{прог}}$ – процент превышения прогрессивной сдельной расценкой над простой сдельной расценкой.

$$K_{\text{ур}} = \frac{100 + 1,2}{100} = 1,012.$$

Сдельно-прогрессивная зарплата (2.33):

$$З_{\text{с-прог}} = 60\,000 + 60\,000 \cdot 1,012 \cdot \frac{13,64}{100} = 68\,282,21 \text{ руб.}$$

Ответ: 68 282,21.



Пример 2.10

Определите зарплату вспомогательного рабочего, труд которого оплачивается по косвенно-сдельной системе заработной платы.

Объем продукции, произведенный основными рабочими – 2 000 шт. Норма обслуживания вспомогательного рабочего – 5 основных рабочих. Часовая норма выработки основным рабочим – 2,5 шт./ч. Часовая тарифная ставка обслуживающего рабочего – 500 руб./ч. Ответ запишите в рублях.

Решение

Косвенно-сдельная расценка (2.34):

$$P_{\text{кос}} = \frac{500}{5 \cdot 2,5} = 40 \text{ руб./шт.}$$

Зарплата косвенно-сдельная:

$$З_{\text{к-с}} = Q_{\text{ф}} \cdot P_{\text{кос}}, \quad (2.42)$$

где $З_{\text{к-с}}$ – зарплата косвенно-сдельная, руб.; $Q_{\text{ф}}$ – фактический объем продукции, произведенной основными рабочими, шт.

$$З_{\text{к-с}} = 2\,000 \cdot 40 = 80\,000 \text{ руб.}$$

Ответ: 80 000.

.....

2.2.3 Гибкие тарифные и бестарифные системы оплаты труда

В современных условиях многие субъекты хозяйствования ищут компромисс между интересами работников и работодателей посредством самостоятельного определения систем оплаты и нормирования труда. Это привело к активизации разработок новых (усовершенствованных) систем оплаты труда. В частности, получили распространение гибкие тарифные системы оплаты труда.

Виды гибких систем оплаты труда: система оплаты труда на основе тарифной сетки, разработанной в организации; оплата труда на основе комиссионной системы; система оплаты труда на основе грейдов.

Оплата труда на основе тарифной сетки, разработанной в организации, базируется на «заводской» или внутрифирменной минимальной ставке оплаты. Принимаемая предприятием минимальная ставка оплаты согласно закону не может быть ниже общероссийской минимальной заработной платы. Мера превышения «заводского» минимума над общероссийским определяется экономическими возможностями предприятия. От привычных тарифных систем гибкая тарифная система отличается тем, что:

- разрабатывается для нужд конкретного предприятия с учетом его специфики;
- основой ее формирования является не единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), а перечень (картотека) тех работ, которые выполняются на данном предприятии и классифицируются по уровню сложности и значимости именно для данного предприятия;

- заработок работника индивидуализирован и привязан к фактическим результатам труда и дополнительно дифференцируется через коэффициенты трудового участия (КТУ), коэффициенты результативности (КРІ) и коэффициенты доплат или трудового вклада (КТВ) [5, с. 117].

Пример внутрифирменной тарифной сетки приведен в приложении А.

Оплата труда на основе комиссионной системы предполагает привязку заработной платы к уровню продаж. Сотрудник получает не оклад или премию, а процент от совершенных им продаж.

Такая система в наибольшей степени подходит для организаций, занимающихся продажами (любых товаров и услуг), и для той категории сотрудников, обязанностью которых является поиск клиентов и продажа им товаров и услуг.

Комиссионные вознаграждения (проценты) – это выплаты сотруднику в определенной пропорции от дохода, который он приносит предприятию.

Комиссионная система оплаты труда может быть полностью основана на комиссионных процентах или строиться по принципу «оклад плюс проценты», т. е. сочетать ежемесячную фиксированную заработную плату, которая выплачивается независимо от количества проданной продукции с комиссионным вознаграждением.

Процент от выручки, который выплачивается работнику, определяется руководителем организации и закрепляется в положении об оплате труда либо непосредственно в трудовом договоре с работником.

Система оплаты труда на основе грейдов – это метод структурирования зарплат, при котором все должности компании группируются по уровням (грейдам) на основе их ценности и значимости для бизнеса. Каждому грейду соответствует фиксированный диапазон заработной платы (зарплатная вилка).

Подобные подходы активно применяются как в крупных международных корпорациях, так и в российском IT-секторе (например, разделение специалистов на уровни *Junior, Middle, Senior, Lead*), помогая выстроить предсказуемую иерархию.



.....

***Грейдинг** (англ. *grading*) – группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация) с целью построения системы мотивации.*

.....

Термин «грейд» произошел от англ. *grade* – располагать по степеням, ранжировать. При этой системе оценивается значимость профессии рабочего (должности служащего) для организации, которая, как правило, измеряется в баллах. С этой целью могут использоваться различные критерии оценки профессий рабочих (должностей служащих). Каждый из критериев оценивается определенным количеством баллов. Шкала всех оценок разбивается на ряд интервалов, которые называются грейдами. Общая сумма полученных по всем критериям баллов определяет положение (ранг) конкретной профессии рабочего (должности служащего) в структуре организации. В зависимости от полученного количества баллов конкретная профессия (должность) попадает в тот или иной интервал, т. е. относится к определенному грейду.

Система грейдов строится на расположении всех (отдельных) профессий и должностей работников организации по соответствующим грейдам (группам) в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников (см. рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Комплекс оценочных признаков, характеризующих рабочее место и требования к работнику

Для каждого грейда устанавливается диапазон размеров оплаты труда, которые могут формироваться по следующим этапам:

1. Устанавливается размер базовой заработной платы. Размер базовой заработной платы устанавливается с учетом как внешних (рыночные значения заработных плат работников соответствующих профессиональных групп), так и внутренних факторов (ценность соответствующих должностей для организации, финансовые возможности и т. д.).
2. Определяется интервал межквалификационных соотношений (коэффициентов), которые показывают, во сколько раз должностные оклады соответствующего грейда больше, чем установленная базовая заработная плата.
3. Для каждого грейда устанавливается диапазон должностных окладов (минимальный и максимальный).
4. Устанавливается размер оплаты труда конкретного работника в пределах диапазона окладов грейда, к которому относится профессия (должность) работника.

Системой построения грейдов может предусматриваться, что диапазоны окладов по грейдам будут пересекаться, что позволяет более гибко производить мотивацию труда работников. Система грейдов предполагает проведение тщательной аттестации рабочих мест [4, с. 70–72].

Пример построения системы грейдов приведен в приложении Б (табл. Б.1 и Б.2).

На некоторых российских предприятиях, как правило, с небольшими коллективами работников, применяют *бестарифные системы оплаты труда*. Эта система ставит заработок работника в полную зависимость от конечного финансового результата деятельности трудового коллектива в целом. При такой системе работнику присваивается определенный квалификационный уровень, однако тарифная ставка или оклад не устанавливается. Фонд заработной платы начисляется по результатам коллективного труда и распределяется через коэффициенты, учитывающие квалификационный уровень работников и результативность их работы в конкретном расчетном периоде. Коэффициенты чаще всего делятся на две группы. В первую группу входят коэффициенты, оценивающие стаж, квалификацию, профессиональное мастерство, значимость работника. Этим оценочным показателям соответствует основная часть заработка (60–70%). Вторая группа коэффициентов включает оценочные характеристики результа-

тивности труда работника и степени важности решения стоящих перед ним задач. Удельный вес заработка, определяемого этой группой коэффициентов, составляет соответственно 30–40% заработка.

Принципиальные различия между двумя подходами к организации заработной платы – тарифным и бестарифным – заключаются в следующем. При тарифном подходе первичен заработок работника, а фонд заработной платы вторичен. Установлены гарантии оплаты труда работников, но не гарантировано соответствие фонда заработной платы конечному результату работы предприятия. При бестарифном подходе первичен фонд заработной платы, а вторична индивидуальная зарплата. Фонд заработной платы увязан с конечными результатами работы предприятия, но не гарантирована стабильная связь между затратами труда и заработной платой [5, с. 118–119].

Все условия оплаты труда работников должны быть либо зафиксированы в коллективном договоре, заключаемом между администрацией предприятия и профсоюзной организацией, либо отражены в заключаемых контрактах.

2.2.4 Премирование работников предприятия и построение эффективной системы оплаты труда



.....

Премирование является дополнительной формой вознаграждения персонала, выплачиваемой в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.

.....

При установлении систем премирования коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, определяются виды премий и их размеры, сроки, основания и условия выплаты премий работникам, в том числе с учетом качества, эффективности и продолжительности работы, наличия или отсутствия у работника дисциплинарного взыскания и других показателей [1, ст. 135].

Существует индивидуальное премирование, отмечающее особую роль отдельных личностей (высшего руководства, новаторов, изобретателей) и коллективное премирование, направленное на мотивацию социальных групп.

Премирование из выручки предусматривает, что работник или подразделение получает свою долю вознаграждения при достижении определенного, заранее установленного объема (выручки, реализации, продажи, сбыта продукции) в виде некоторого процента с выручки или абсолютной величины премии.

Премирование из дохода позволяет увязать получение вознаграждения с достижением определенного экономического результата (валового, хозрасчетного или чистого дохода) в виде заранее установленного процента с дохода или абсолютной величины премии. Этот вид премирования является главной формой поощрения в бригадном и коллективном подряде.

Премирование из прибыли предусматривает, что работник или подразделение получают вознаграждение при достижении определенной величины прибыли (валовой, чистой) в виде фиксированного процента с прибыли или абсолютной величины премии от числа должностных окладов. Премирование из прибыли является наиболее тонким инструментом поощрения, поскольку четко ориентирует на достижение главного экономического критерия. Однако реальное влияние на прибыль оказывает только высшее руководство [3, с. 436].

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

Текущее премирование осуществляется за основные результаты деятельности. Для рабочих премии устанавливаются ежемесячно, для служащих – ежеквартально.

Специальные премиальные системы – это гибкий инструмент. Они могут вводиться на фиксированный 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.

Единовременное премирование широко распространено и разнообразно по видам:

- премии за выполнение особо важных заданий, срочных и непредвиденных работ;
- корпоративные премии (премии к профессиональным праздникам, к юбилейным датам компании и сотрудников, по итогам профессиональных конкурсов и пр.);
- вознаграждение по итогам работы за год [6, с. 74–78].

Схема формирования индивидуальной премии работника представлена на рисунке 2.3.



Рис. 2.3 – Схема формирования индивидуальной премии работника [4, с. 50]

Правильно сконструированная система премирования стимулирует работников к повышению эффективности использования производственных ресурсов и рабочего времени. При организации премирования важно определить основную задачу в общей цепи производственных задач данного работника и на основе этого выбрать такой показатель премирования, который обеспечит успешное выполнение этой задачи и даст положительный эффект. Важно также решить вопрос о размерах и дифференциации премий, обосновать шкалу премирования.

Во всех премиальных системах необходимо предусматривать полное или частичное лишение премии тех работников, которые в течение расчетного периода имели упущения в работе. При этом в локальном нормативном акте, устанавливающем систему премирования, работодатель с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов, вправе предусмотреть условие о том, что снижение размера премии работнику в связи с применением к нему дисциплинарного взыскания за совершение дисциплинарного проступка

осуществляется в отношении только тех входящих в состав заработной платы работника премий, которые начисляются за период, в котором к работнику было применено соответствующее дисциплинарное взыскание, а размер такого снижения премии не может приводить к уменьшению размера месячной заработной платы работника более чем на 20% [22, ст. 135].

Под эффективностью заработной платы как фактора трудовой мотивации работников понимается социально-экономическая категория, определяющая взаимосвязь размеров заработной платы с результатами труда и обеспечивающая меру воспроизводства рабочей силы. Экономическая эффективность заработной платы характеризует результативность ее стимулирующей функции через соизмерение затрат и результатов труда работника [23].

В настоящее время для обозначения показателей, применяемых для оценки сотрудников, часто используют термин KPI.



.....

KPI (key performance indicators – ключевые показатели эффективности) – это показатели, которые отражают степень достижения поставленных целей.

.....

Основателем системы KPI считается Питер Фердинанд Друкер (1909–2005 гг.) – один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в. С конца 1990-х гг. и до настоящего времени самой популярной в мире из всех концепций, применяющих KPI, стала сбалансированная система показателей (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана и Дэвида Нортон.

Система мотивации персонала на базе KPI формируется из трех основных частей: константной части, переменной части и нерегулярных премий (см. рис. 2.4)

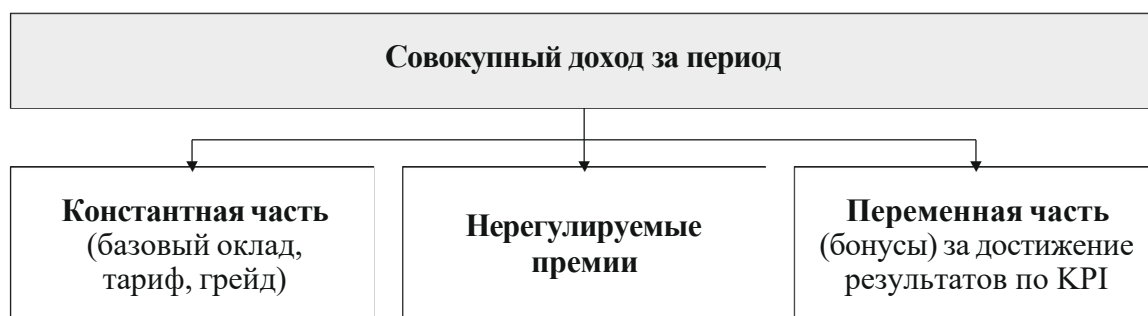


Рис. 2.4 – Структура формирования системы мотивации персонала на базе KPI

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов в рамках выполнения стратегических целей организации.

Показатели системы КРІ, используемые для мотивации, должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части – экономически обоснованны. Оценка выполнения КРІ происходит в специальных таблицах – матрицах КРІ. Матрица КРІ – это таблица, которая отражает цели организации, а также позволяет запланировать и оценить работу сотрудника или подразделения. Форма и содержание этих таблиц в практике применения разными организациями сильно различаются. Пример построения матрицы КРІ приведен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Матрица КРІ (шаблон)

Показатели	Веса	База	Норма	Цель	Факт	Индекс
	100	Итого				XX

В матрице КРІ все цели и показатели должны быть уравновешены. Другими словами, все показатели в матрице КРІ должны иметь соответствующие веса. Чем важнее цель, тем больше вес показателя. Сумма всех весов должна составлять ровно 100%.

Периодичность мотивации персонала на базе КРІ (бонусы) может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. Это зависит от занимаемой должности, целей и задач организации.

Очевидно, что для представителей различных специальностей показатели мотивации (на базе КРІ) будут разными. Вот примеры некоторых показателей:

- маркетолог – план продаж (процент от выполнения плана);
- бухгалтер – своевременное проведение платежных операций;
- юрист – число выигранных дел (процент от общего числа дел).

Условия премирования на базе КРІ (бонусы за достижение результатов по КРІ) отражают требования организации к исполнителю. Типовых условий премирования не существует, в каждой организации условия премирования на базе КРІ разрабатываются самостоятельно. В зависимости от требований организации разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, при каких условиях

достижения показателя, в каком размере начисляют премиальные выплаты. Фор-

мула расчета премии за достижение результатов по показателям мотивации на базе KPI в каждой организации определяется самостоятельно [24].

Эффективность премирования может быть определена следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\Pi} = \frac{P - \Pi}{\Pi} \cdot 100, \quad (2.43)$$

где $\mathcal{E}_{\Pi}$ – эффективность премирования, %; P – полученный результат от стимулирования работников (экономия материальных ресурсов, дополнительная прибыль, полученная за счет роста производительности труда, сокращение потерь от брака и др.), руб.; Π – затраты на премирование работников, руб. [5, с. 119–120].

Разработка эффективной системы оплаты труда работников компании предусматривает пошаговую реализацию ряда основных мероприятий (рис. 2.5).

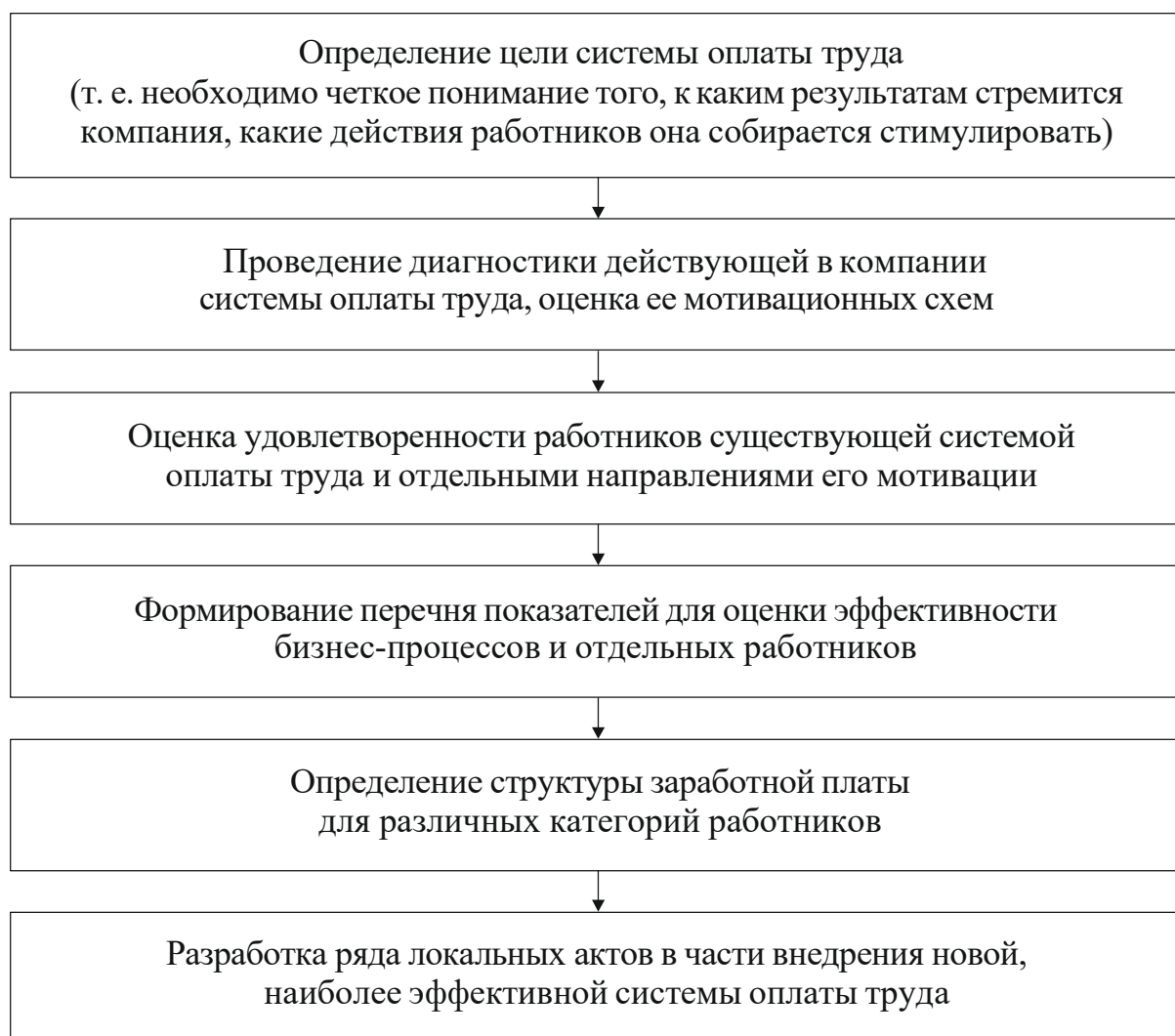


Рис. 2.5 – Основные этапы разработки эффективной системы оплаты труда работников компании [23]

Последний этап предусматривает разработку следующих норм, положений, рекомендаций:

- 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, даст возможность руководству:

- оценить готовность коллектива к преобразованиям;
- добиться от работников отчетливого понимания целей их мотивации и желаемых результатов от ее внедрения;
- более полно оценить вклад каждого члена трудового коллектива в конечные результаты деятельности компании, обеспечить работникам достойную заработную плату, при условии их эффективной и результативной работы;
- разработать стратегию материального стимулирования работников;
- проанализировать, оценить деловую среду и перспективы реализации проекта.

При этом необходимо учитывать, что модель разработанной системы оплаты труда должна гармонично сочетаться с остальными формами мотивации персонала и не дублировать их [15].

2.3 Оплата труда работников бюджетных и государственных учреждений

2.3.1 Оплата труда гражданских и муниципальных служащих

Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий государственных органов, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации.

Государственная гражданская служба Российской Федерации подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъектов Российской Федерации [19, ст. 3].

Федеральному гражданскому служащему присваивается классный чин государственной гражданской службы Российской Федерации, или классный

чин юстиции, или дипломатический ранг. Гражданскому служащему субъекта Российской Федерации присваивается классный чин гражданской службы субъекта Российской Федерации [19, ст. 11].

Оплата труда гражданских служащих производится в соответствии со ст. 50 Федерального закона от 27.07.2004 № 79 ФЗ (ред. от 28.12. 2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации», которая включает в себя следующие части:

1. Оплата труда гражданского служащего производится в виде денежного содержания, являющегося основным средством его материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности гражданской службы.

2. Денежное содержание гражданского служащего состоит из месячного оклада гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы и месячного оклада гражданского служащего в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы, или классным чином юстиции, или дипломатическим рангом, которые составляют оклад месячного денежного содержания гражданского служащего, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат.

3. 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.

4. Размеры должностных окладов и окладов за классный чин государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации устанавливаются в соответствии с нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации.

5. К дополнительным выплатам относятся:

- 1) ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе в размерах, приведенных в таблице 2.11;

Таблица 2.11 – Ежемесячные надбавки к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе

Стаж работы	Надбавки в процентах
От 1 года до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15
От 10 до 15 лет	20
Свыше 15 лет	30

- 2) ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы в размере до 200% этого 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, в том числе за выполнение особо важных и сложных заданий, порядок выплаты которых определяется представителем нанимателя с учетом обеспечения задач и функций государственного органа, 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.

6. Размеры ежемесячного денежного поощрения, выплачиваемого федеральным гражданским служащим, устанавливаются по федеральным государственным органам дифференцированно указами Президента Российской Федерации.

7. Порядок выплаты ежемесячной надбавки за особые условия гражданской службы определяется представителем нанимателя.

8. Порядок выплаты материальной помощи за счет средств фонда оплаты труда гражданских служащих определяется соответствующим положением, утверждаемым представителем нанимателя:

- 1) исчисление денежного содержания федеральных гражданских служащих в предусмотренных Федеральным законом случаях сохранения за гражданскими служащими денежного содержания и выплаты им денежных

компенсаций осуществляется в порядке, определенном Правительством Российской Федерации, а в отношении гражданских служащих субъекта Российской Федерации – нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации с учетом положений порядка, определенного Правительством Российской Федерации.

9. В случаях, установленных законодательством Российской Федерации, к денежному содержанию гражданского служащего устанавливается районный коэффициент.

10. Гражданским служащим производятся другие выплаты, предусмотренные соответствующими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

11. Размеры окладов денежного содержания по должностям федеральной гражданской службы ежегодно увеличиваются (индексируются) в соответствии с федеральным законом о федеральном бюджете на соответствующий год с учетом уровня инфляции (потребительских цен). Решение об увеличении (индексации) размеров окладов денежного содержания по должностям федеральной гражданской службы принимается Президентом Российской Федерации по представлению Правительства Российской Федерации.

12. Размеры окладов денежного содержания по должностям гражданской службы субъекта Российской Федерации ежегодно увеличиваются (индексируются) в соответствии с законом субъекта Российской Федерации о бюджете субъекта Российской Федерации на соответствующий год с учетом уровня инфляции (потребительских цен). Увеличение (индексация) размеров окладов денежного содержания по должностям гражданской службы субъекта Российской Федерации производится в соответствии с законодательством субъекта Российской Федерации.

13. Федеральным гражданским служащим, замещающим должности гражданской службы в государственном органе, находящемся за пределами территории Российской Федерации, денежное содержание выплачивается в иностранной валюте и в рублях в порядке и размерах, установленных Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации.

14. По отдельным должностям гражданской службы может устанавливаться особый порядок оплаты труда гражданских служащих, при котором оплата труда производится в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, определяемых в срочном служебном контракте. К гражданским служащим, оплата труда которых

производится в указанном особом порядке, не применяются условия оплаты труда, установленные иными частями настоящей статьи. Обобщенные показатели эффективности и результативности деятельности государственных органов, принятия и исполнения управленческих и иных решений, а также правового, организационного и документационного обеспечения исполнения указанных решений, общие для государственных органов и гражданских служащих, утверждаются соответственно Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации.

15. Перечень должностей гражданской службы, по которым может устанавливаться особый порядок оплаты труда, а также порядок установления оплаты труда гражданских служащих, утверждаются соответственно указом Президента Российской Федерации по представлению Правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

16. Оплата труда в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности производится в пределах установленного фонда оплаты труда гражданских служащих.

17. Специфические показатели эффективности и результативности деятельности государственного органа, принятия и исполнения управленческих и иных решений, а также правового, организационного и документационного обеспечения исполнения указанных решений утверждаются правовым актом государственного органа в соответствии с особенностями его задач и функций [1, ст. 50].

Муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Нанимателем для муниципального служащего является муниципальное образование, от имени которого полномочия нанимателя осуществляет представитель нанимателя (работодатель).

Оплата труда муниципального служащего производится в виде денежного содержания, которое состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат, определяемых законом субъекта Российской Федерации.

Органы местного самоуправления самостоятельно определяют размер и условия оплаты труда муниципальных служащих. Размер должностного оклада,

а также размер ежемесячных и иных дополнительных выплат и порядок их осуществления устанавливаются муниципальными правовыми актами, издаваемыми представительным органом муниципального образования в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации [25].

2.3.2 Системы оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений

Системы оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений, которые включают в себя размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплаты компенсационного и стимулирующего характера, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, а также Положением Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 «Об установлении систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений».

Системы оплаты труда работников федеральных учреждений устанавливаются с учетом:

- 1) единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или профессиональных стандартов;
- 2) государственных гарантий по оплате труда;
- 3) перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждениях, утверждаемого Министерством труда и социальной защиты РФ;
- 4) перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждениях, утверждаемого Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации;
- 5) рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- 6) мнения представительного органа работников.

Системы оплаты труда работников федеральных бюджетных и автономных учреждений устанавливаются с учетом примерных положений об оплате труда работников подведомственных бюджетных и (или) автономных учреждений по ви-

дам экономической деятельности, утверждаемых федеральными государственными органами, осуществляющими функции и полномочия учредителя этих учреждений, и федеральными учреждениями – главными распорядителями средств федерального бюджета, в ведении которых находятся федеральные бюджетные и (или) автономные учреждения. Указанные примерные положения носят для федеральных бюджетных и автономных учреждений рекомендательный характер.

Системы оплаты труда работников федеральных казенных учреждений устанавливаются положениями об оплате труда работников подведомственных федеральных казенных учреждений по видам экономической деятельности, утверждаемыми федеральными государственными органами, осуществляющими функции и полномочия учредителя этих учреждений. Указанные положения носят для федеральных казенных учреждений обязательный характер.

При утверждении положений (примерных положений) об оплате труда работников федеральных учреждений, функции и полномочия учредителя которых осуществляет Правительство Российской Федерации, предусматривается условие о непревышении расчетного среднемесячного уровня заработной платы работников указанных учреждений над расчетным среднемесячным уровнем оплаты труда федеральных государственных служащих.

Заработная плата руководителей федеральных учреждений, их заместителей и главных бухгалтеров состоит из должностного оклада, выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Размер должностного оклада руководителя федерального учреждения определяется трудовым договором в зависимости от сложности труда, в том числе с учетом масштаба управления и особенностей деятельности и значимости федерального учреждения.

Должностные оклады заместителей руководителей и главных бухгалтеров федеральных учреждений устанавливаются на 10–30% ниже должностных окладов руководителей этих учреждений.

Предельный уровень соотношения среднемесячной заработной платы руководителей, заместителей руководителей, главных бухгалтеров федеральных учреждений и среднемесячной заработной платы работников этих учреждений (без учета заработной платы руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера) определяется в кратности от 1 до 8 [26].

2.4 Оплата труда при дистанционной работе

Широкое распространение дистанционных форматов занятости потребовало от трудового законодательства и кадровой практики выработки новых подходов к организации оплаты труда.

Дистанционной (удаленной) работой является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет», и сетей связи общего пользования.

В отличие от надомной работы, которая предполагает создание конечного материального продукта, дистанционная работа – это преимущественно интеллектуальный, аналитический или управленческий труд с использованием информационно-телекоммуникационных сетей.

При данном формате работы обязательно заключается трудовой договор или дополнительное соглашение к трудовому договору о дистанционной работе, которое может предусматривать выполнение работником трудовой функции дистанционно на постоянной основе либо временно. На дистанционных работников в период выполнения ими трудовой функции дистанционно распространяется действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права. Выполнение работником трудовой функции дистанционно не может являться основанием для снижения ему заработной платы [1, ст. 312.5].

Местом работы дистанционного работника является место его нахождения (место исполнения трудовых обязанностей). Дистанционные работники имеют право на те же гарантии и компенсации, зависящие от места их работы (повышенная оплата труда, дополнительный отпуск, сокращенная продолжительность рабочего времени и т. д.), что и все прочие работники в установленных законом случаях [27]. При направлении таких работников в командировку им положены все соответствующие выплаты [1, ст. 312.6].

Удаленщик может воспользоваться принадлежащими ему или арендованными им оборудованием, программно-техническими средствами, средствами защиты информации. За это ему положена компенсация от работодателя, осуществляемая в порядке, сроках и размерах, которые определяются коллективным

договором, локальным нормативным актом, трудовым договором, дополнительным соглашением к трудовому договору [1, ст. 312.6].

При регулировании оплаты дистанционного труда в трудовом договоре возможны два пути:

- 1) условия оплаты труда, общие для всех работников, занятых дистанционным трудом;
- 2) индивидуальные условия оплаты труда для каждого конкретного дистанционного работника.

В качестве индивидуальных систем стимулирования дистанционного труда можно выделить системы оплаты труда в зависимости от скорости выполнения рабочего задания (табл. 2.12).

Таблица 2.12 – Особенности индивидуальных поощрительных систем оплаты дистанционного труда в зависимости от скорости выполнения рабочего задания [28]

Программа Хэлси	Программа Роувана	Программа Ганта
Программа основана на принципе долевого разделения сэкономленных прямых издержек между работником и управляющим органом бизнес-системы. Экономия, полученная в результате выполнения задания за меньшее время, чем установленная норма, распределяется поровну между работником и бизнес-системой. При выполнении рабочего задания за меньшее время работник получает из расчета фактически затраченного времени и процент от величины сэкономленного времени. При этом заработная плата изменяется линейно: прирост производительности труда на один процент сопровождается приростом заработной платы на 0,3 или 0,5% (в зависимости от принятой схемы)	Сумма дополнительных выплат работнику увеличивается по мере того, как уменьшается время, требующееся на выполнение задания. Например, если нормативное время для выполнения задания 10 ч, а работник выполнил задание за 7 ч, он получает поощрение в размере 30%. За выполнение того же задания за 6 ч работник получает поощрение в размере 40% (помимо почасовой оплаты за каждый из шести часов)	Нормативное время для выполнения задания устанавливается на уровне, требующем больших усилий для выполнения. Работник, не сумевший выполнить задание в нормативное время, получает гарантированную, заранее установленную зарплату. Но если он выполнит задание в нормативный или меньший срок, то заработок устанавливается на уровне, например, в 120% от базового. Заработок возрастает быстрее, чем выработка, всякий раз, когда работник укладывается в нормативное время или работает еще быстрее

Таким образом, главной особенностью организации дистанционного труда является принцип платы за результат, за конкретный вклад в достижение эффективного функционирования бизнес-системы. Кроме того, значимой особенностью в организации оплаты дистанционного труда является и то, что ее переменная часть может быть очень гибкой, что дает возможность поощрить работника даже за краткосрочную эффективность [28].

2.5 Средний заработок: случаи исчисления и алгоритм расчета

Трудовым законодательством установлены случаи, в которых размер выплат работнику определяется исходя из среднего заработка.



.....

Средний заработок – это полученная расчетным путем усредненная сумма исходя из ранее полученного работником заработка, рассчитанная по определенным правилам и выплачиваемая работнику в случаях (при наступлении определенного события), с которыми законодательство связывает сохранение такого заработка [22, с. 5].

.....

Общий порядок расчета среднего заработка изложен в ст. 139 ТК РФ. Отметим его основные моменты:

1. Для расчета среднего заработка учитывают все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат, применяемые у соответствующего работодателя независимо от источников этих выплат.

2. При любом режиме работы расчет среднего заработка работника производится исходя из фактически начисленной заработной платы и фактически отработанного времени за 12 календарных месяцев, предшествующих периоду, в течение которого за работником сохраняется средняя заработная платы. При этом календарным месяцем считается период с 1 по 30 (31) число соответствующего месяца включительно (в феврале – по 28 (29) число включительно).

3. В общем случае средний дневной заработок для оплаты отпусков и выплаты компенсаций за неиспользованные отпуска исчисляется за последние 12 календарных месяцев путем деления суммы начисленной заработной платы на 12 и на 29,3 (среднемесячное число календарных дней). Если отпуск предоставляется в рабочих днях (в случаях, предусмотренных ТК РФ), то сумма начисленной заработной платы делится на количество рабочих дней по календарю шестидневной рабочей недели.

4. В коллективном договоре могут быть предусмотрены иные периоды для расчета среднего заработка, если это не ухудшает положение работников [22, с. 5–6].

Случаи сохранения среднего заработка в соответствии с ТК РФ можно классифицировать следующим образом:

1. Оплата основных, дополнительных и учебных отпусков (ст. 114, 117–119, 173, 174, 176 ТК РФ).

2. Замена отпусков денежной компенсацией (без увольнения сотрудника) (ст. 126, 139 ТК РФ).

3. Сохранение среднего заработка при направлении работника в командировку (ст. 167 ТК РФ).

4. Сохранение среднего заработка при переводе работника на другую работу в чрезвычайных ситуациях или по состоянию здоровья (ст. 72.2, 182, 254 ТК РФ).

5. Компенсация времени на медицинские осмотры, психологические освидетельствования и диспансеризацию работникам, обязанным проходить такие осмотры (ст. 185, 212, 213, 266, 328, 330.3, 348.3, 348.8, 348.9 ТК РФ).

6. Компенсация времени исполнения работником государственных и общественных обязанностей (ст. 39, 171, 375, 405 ТК РФ).

7. Сохранение среднего заработка работникам, направленным на профессиональное обучение, получение дополнительного профессионального образования и прохождение независимой оценки квалификации с отрывом от производства (ст. 187 ТК РФ).

8. Компенсация за сокращение рабочей недели работникам, совмещающим работу с обучением (ст. 173, 174, 176 ТК РФ).

9. Компенсация при приостановлении работ, отстранении от работы не по вине работника, невыполнении норм труда по вине работодателя (ст. 72.2, 76, 155, 157, 220 ТК РФ).

10. Выплаты при расторжении трудового договора (ст. 77, 81, 84, 127, 139, 178, 180, 181, 296, 318 ТК РФ).

11. Удержания в счет возмещения причиненного работником материального ущерба в пределах его среднемесячного заработка (ст. 241, 248 ТК РФ).

12. Выплата работодателем компенсации работнику в случае признания увольнения или перевода на другую работу незаконным (ст. 394–396 ТК РФ).

13. Компенсации за перерывы в работе, связанные с обязательным диспансерным обследованием беременных женщин, с кормлением ребенка в возрасте

до 1,5 лет, а также сохранение среднего заработка при снижении норм труда и/или переводе на работы, исключая влияние неблагоприятных производственных факторов, беременных женщин (ст. 254, 258 ТК РФ).

14. Сохранение среднего заработка за работником в дни сдачи им крови и ее компонентов и предоставленные в связи с этим дни отдыха (ст. 186 ТК РФ) [22, с. 7–19].

Нормативное регулирование исчисления среднего заработка приведено в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Случаи сохранения среднего заработка и нормативное регулирование порядка его исчисления [22, с. 4]

Случаи сохранения среднего заработка	Порядок расчета среднего заработка	Основание
Случаи сохранения среднего заработка в соответствии с ТК РФ	Расчетный период составляет 12 месяцев. При этом из него исключаются периоды, когда зарплата не начислялась или сохранялся средний заработок	Положение об особенностях порядка исчисления средней заработной платы (утв. Постановлением Правительства РФ от 24.04.2025 № 540)
Социальные пособия (оплата больничных листов, отпуска по беременности и родам, выплата пособий на время отпуска по уходу за ребенком)	Расчетный период – 2 календарных года независимо от наличия в это время отработанных дней и начисленной заработной платы (исключение – нахождение в этот период в отпуске по беременности и родам и/или уходу за ребенком). Существует ограничение на максимальный размер заработка, исходя из которого рассчитывается пособие	ФЗ от 29.12.2006 № 255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством», ФЗ от 19.05.1995 № 81-ФЗ «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей»
Пособия по безработице	Расчетный период 3 месяца. При этом исключаются периоды, когда зарплата не начислялась или сохранялся средний заработок	Приказ Минтруда РФ от 13.02.2024 № 57Н «Об утверждении порядка исчисления среднего заработка для назначения пособия по безработице»



Пример 2.11

Работнику предоставлен ежегодный основной оплачиваемый отпуск с 20 октября по 17 ноября 2026 г. Ежемесячный оклад работника составляет

60 000 руб. С 6 по 12 марта 2026 г. работник болел, что подтверждается листком нетрудоспособности. За время болезни работнику начислено пособие по временной нетрудоспособности в размере 7 800 руб. Оплата за отработанные дни в марте составляла 48 000 руб. Другие выплаты работнику не начислялись. Требуется рассчитать начисленную сумму отпускных и сумму к выплате, если отпуск предоставляется в календарных днях. Ответы записать через точку с запятой.

Решение

Расчетным периодом являются 12 календарных месяцев, предшествующих месяцу ухода в отпуск. Календарным месяцем считается период с 1 по 30 (31) число, в феврале – по 28 число включительно. То есть в данном случае расчетным периодом является промежуток времени с 1 октября 2025 г. по 30 сентября 2026 г.

Расчетный период отработан не полностью – период, в котором работнику начислялось пособие по временной нетрудоспособности, из расчетного периода исключается. Количество дней в расчетном периоде определяется как сумма среднемесячного числа календарных дней (29,3), умноженного на количество полных календарных месяцев, и количества календарных дней в неполных календарных месяцах.

Количество календарных дней в неполном месяце рассчитывается по формуле:

$$КД_{\text{неполн. мес.}} = \frac{29,3}{КД_{\text{календ. мес.}}} \cdot КД_{\text{отр}}, \quad (2.44)$$

где $КД_{\text{неполн. мес.}}$ – количество календарных дней в неполном календарном месяце расчетного периода, используемое для расчета среднего заработка для оплаты отпусков и компенсаций за неиспользованный отпуск; $КД_{\text{календ. мес.}}$ – количество календарных дней в соответствующем месяце (в марте 31 день); $КД_{\text{отр}}$ – количество отработанных календарных дней в данном месяце.

Количество отработанных календарных дней в марте: $31 - 7 = 24$.

$$КД_{\text{неполн. мес.}} = \frac{29,3}{31} \cdot 24 = 22,68 \text{ календарных дня.}$$

Количество календарных дней расчетного периода:

$$29,3 \cdot 11 \text{ мес.} + 22,68 = 344,98.$$

Начисленная заработная плата работника за октябрь 2025 г. – февраль 2026 г. и апрель 2026 г. – сентябрь 2026 г. составляет: $60\,000 \text{ руб.} \cdot 11 \text{ мес.} = 660\,000 \text{ руб.}$ Зарплата за отработанные дни марта – 48 000 руб.

Итого начисленная зарплата за 12 месяцев: $660\,000 + 48\,000 = 708\,000 \text{ руб.}$

Средний заработок: $\frac{708\,000}{344,98} = 2\,052,93 \text{ руб.}$

Отпуск работнику предоставлялся с 20 октября по 17 ноября 2026 г., т. е. фактически он отдыхал 29 календарных дней. Но 4 ноября является праздничным днем и в число календарных дней отпуска не включается. Таким образом, количество оплачиваемых дней отпуска – 28.

Сумма начисленных отпускных: $2\,052,93 \cdot 28 = 57\,482,04 \text{ руб.}$

Доход работника не превышает 2,4 млн руб. в год, ставка НДФЛ – 13%.

Сумма НДФЛ от начисленных отпускных: $57\,482,04 \cdot \frac{13}{100} = 7\,472,67 \text{ руб.}$

Сумма к выплате: $57\,482,04 - 7\,472,67 = 50\,009,37 \text{ руб.}$

Ответ: 57 482,04; 50 009,37.



Пример 2.12

Работнику, обучающемуся на втором курсе заочного факультета университета (имеющего государственную аккредитацию), на основании справки-вызова предоставлен отпуск для прохождения промежуточной аттестации с 1 по 20 июня 2026 г. С 1 июня 2025 г. по 31 мая 2026 г. работнику были произведены следующие начисления:

- оплата по окладу – 620 000 руб.;
- премия по итогам года, предусмотренная Положением об оплате труда (при начислении премии не учитывается количество отработанных дней), – 50 000 руб.;
- оплата ежегодного оплачиваемого отпуска с 4 по 31 августа – 55 700 руб.;
- оплата учебного отпуска (для сдачи зимней сессии) с 9 по 26 января – 36 000 руб.

Таблица 2.14 – Сведения об отработанном работником времени в расчетном периоде

Месяцы расчетного периода	Количество рабочих дней (согласно производственному календарю 2025–2026 гг.)	
	По графику	Фактически отработано
Июнь 2025	19	19
Июль 2025	23	23
Август 2025	21	1
Сентябрь 2025	22	22
Октябрь 2025	23	23
Ноябрь 2025	19	19
Декабрь 2025	22	22
Январь 2026	15	4
Февраль 2026	19	19
Март 2026	21	21
Апрель 2026	22	22
Май 2026	19	19
Итого	245	214

Требуется рассчитать средний заработок, сохраняемый за работником на время дополнительного учебного отпуска.

Решение

Расчетный период – 12 календарных месяцев, предшествующих уходу в отпуск: с 1 июня 2025 г. по 31 мая 2026 г. Расчетный период отработан не полностью.

В августе 2025 г. работник был в ежегодном отпуске 28 календарных дней, следовательно, количество календарных дней, отработанных в августе:

$$31 - 28 = 3.$$

В январе 2026 г. работник был в учебном отпуске 20 дней, следовательно, количество календарных дней, отработанных в январе:

$$31 - 20 = 11.$$

Среднемесячное число календарных дней, принимаемое для расчета отпусков, – 29,3.

Количество календарных дней в неполных календарных месяцах расчетного периода определяется по формуле (2.44):

$$\text{В августе 2025 г.: } \frac{29,3}{31} \cdot 3 = 2,84 \text{ календарных дня.}$$

$$\text{В январе 2026 г.: } \frac{29,3}{31} \cdot 11 = 10,40 \text{ календарных дня.}$$

Общее количество календарных дней в расчетном периоде:

$$29,3 \cdot 10 \text{ мес.} + 2,84 + 10,40 = 306,24.$$

Премия по итогам года начислялась в полной сумме независимо от числа отработанных дней, но рабочий период отработан не полностью, поэтому для расчета среднего заработка, согласно п. 15 Положения об особенностях порядка исчисления средней заработной платы, премия рассчитывается пропорционально рабочему времени, отработанному в расчетном периоде (см. табл. 2.13):

$$50\,000 \cdot \frac{214}{245} = 43\,673,47 \text{ руб.}$$

Фактически начисленная работнику за период зарплата, используемая для расчета среднего заработка, включает оплату по окладу и премию по итогам года: $620\,000 + 43\,673,47 = 663\,673,47$ руб.

$$\text{Среднедневной заработок: } \frac{663\,673,47}{306,24} = 2\,167,17 \text{ руб.}$$

Количество дней предоставляемого в июне 2026 учебного отпуска - 20.

Средний заработок, сохраняемый за работником на время дополнительного учебного отпуска: $2\,167,17 \cdot 20 = 43\,343,4$ руб.

Ответ: 43343,4.



Пример 2.13

Страховой стаж сотрудника – 6 лет. Доход работника за два предыдущих календарных года, на который были начислены страховые взносы, составил 2 190 000 руб. Сотрудник болел 7 дней, что подтверждено больничным листком. Рассчитайте начисленное пособие по временной нетрудоспособности, выплачиваемое сотруднику за счет работодателя, и сумму к выплате. Ответы запишите через точку с запятой.

Решение

Оплате подлежат все 7 дней, включая выходные. Первые 3 дня временной нетрудоспособности оплачивает работодатель, а остальные 4 дня – Социальный фонд России (СФР).

Количество календарных дней в расчетном периоде, используемое для расчета среднего заработка, составляет два года: $365 + 365 = 730$ дней.

$$\text{Расчет среднего дневного заработка работника: } \frac{2\,190\,000}{730} = 3\,000 \text{ руб.}$$

Страховой стаж работника больше 5 лет, но меньше 8 лет, следовательно, дневное пособие будет равно 80% от среднедневного заработка (Федеральный закон № 255-ФЗ).

Размер дневного пособия с учетом стажа: $3\,000 \cdot \frac{80}{100} = 2\,400$ руб.

Начисленная выплата работодателя за первые 3 дня временной нетрудоспособности составит: $2\,400 \cdot 3 = 7\,200$ руб.

Доход работника не превышает 2,4 млн руб. в год, ставка НДФЛ – 13%.

Сумма НДФЛ от начисленной выплаты: $7\,200 \cdot \frac{13}{100} = 936$ руб.

Сумма к выплате: $7\,200 - 936 = 6\,264$ руб.

Ответ: 7 200, 6 264.



Контрольные вопросы по главе 2

1. Назовите факторы, которые учитываются при определении минимальной заработной платы.
2. Перечислите виды тарифных соглашений.
3. Назовите составляющие тарифной системы оплаты труда.
4. Приведите классификацию тарифных ставок оплаты труда 1-го разряда.
5. Назовите составляющие основной и дополнительной зарплаты.
6. Перечислите особенности сдельной и повременной формы оплаты труда.
7. Перечислите особенности коллективной формы оплаты труда.
8. Охарактеризуйте системы сдельной формы оплаты труда.
9. Охарактеризуйте системы повременной формы оплаты труда.
10. Расскажите о гибких тарифных системах оплаты труда.
11. Охарактеризуйте бестарифные системы оплаты труда.
12. Назовите виды премирования работников предприятия.
13. Расскажите об эффективности премирования.
14. Перечислите гибкие системы дополнительных льгот сотрудникам.
15. Опишите структуру ежемесячного денежного содержания госслужащего.
16. Назовите принципы формирования систем оплаты труда работников учреждений бюджетной сферы.
17. Расскажите о юридических гарантиях и особенностях стимулирования эффективности труда работников на дистанционной работе.

18. Что такое средний заработок? Назовите случаи сохранения среднего заработка.
19. В чем заключается общий порядок расчета среднего заработка?

3 Планирование издержек на рабочую силу

3.1 Структура издержек на рабочую силу

Издержки организации на рабочую силу – это сумма вознаграждений в денежной и натуральной формах за выполненную работу и дополнительные расходы организации в пользу работников в течение года.

Согласно разделу II статистической формы № 1 (рабочая сила) затраты на рабочую силу включают в себя оплату за отработанное и неотработанное время, единовременные поощрительные выплаты, оплату питания и проживания, включаемую в заработную плату, расходы организации по обеспечению работников жильем, расходы организации на социальную защиту работников, расходы на профессиональное обучение и культурно-бытовое обслуживание работников, расходы, не отнесенные к ранее приведенным классификационным группам [29].

Зарботная плата представляет собой только вершину айсберга системы стимулирования персонала компании, остальное – это косвенные издержки на персонал.

Составляющие заработной платы могут классифицироваться в соответствии с источниками выплат.



.....

*Денежное вознаграждение за труд работникам, относимое на себестоимость продукции (тарифный заработок, доплаты, надбавки, премии за счет экономии затрат), называют **фондом заработной платы**.*

.....

Из чистой прибыли предприятия формируется фонд материального поощрения.



.....

*Фонд заработной платы и фонд материального поощрения вместе составляют **фонд оплаты труда** работников предприятия, т. е. общую совокупность издержек работодателя на оплату труда.*

.....

Таким образом, источником оплаты труда для коммерческих предприятий является их доход (фонд заработной платы и чистая прибыль предприятия).

Существующие методы планирования фонда заработной платы в зависимости от стадий планирования могут быть подразделены на укрупненные и поэлементные [5, с. 127–128].

В отечественной практике наряду с фондом оплаты труда выделяют еще два вида выплат в пользу работников:

- выплаты социального характера;
- выплаты, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В состав выплат социального характера входят разовые компенсирующие выплаты на социальные нужды: расходы на оплату обучения работников или их детей, не связанного с производственной деятельностью компании; расходы, связанные с увольнением; расходы по оказанию материальной помощи и др. (см. прил. В).

К числу выплат, не относимых к фонду заработной платы и выплатам социального характера, относят: доходы по акциям и другие доходы работников от участия в собственности предприятия, обязательные страховые взносы работодателя во внебюджетные фонды (Социальный фонд России, Фонд обязательного медицинского страхования), командировочные расходы, расходы на спецодежду и др. (см. прил. В).

Обязательные страховые взносы во внебюджетные фонды работодатель начисляет сверх фонда оплаты труда по совокупному тарифу 30% с выплат в пределах установленной предельной величины базы (2 979 000 руб. в 2026 г.) и 15,1% – сверх этой суммы. Правовое регулирование данных платежей осуществляется главой 34 «Страховые взносы» Налогового кодекса Российской Федерации, а ключевые изменения на 2026 г. внесены Федеральным законом от 28.11.2025 № 425-ФЗ.

Современные сотрудники по всему миру ожидают от работодателя большего, чем просто стандартная заработная плата. Актуальные стратегии совокупного вознаграждения строятся на принципах персонализации, предоставляя специалистам свободу выбора и гибкость:

- гибкие бюджеты льгот для покрытия расходов на медицинское обслуживание, программы оздоровления или компенсацию проезда;
- инициативы в области благополучия: поддержка ментального здоровья и политики предоставления расширенных отпусков;

- нематериальное вознаграждение, включающее профессиональное развитие, публичное признание заслуг и возможность работать по гибкому графику.

В сферах с высоким кадровым спросом, таких как ИТ-сектор в Индии, здравоохранение в Германии или финансовый сектор в Сингапуре, персонализированные пакеты совокупного вознаграждения становятся решающим фактором для привлечения и удержания лучших специалистов [13].

Эффективно работающие компании США оплачивают своим сотрудникам до 90% стоимости лечения у терапевтов и стоматологов, возмещают стоимость обучения в колледжах и университетах (при успешной сдаче экзаменов), выплачивают значительную часть пенсий по старости, создают льготы для покупки товаров. На наличие, структуру и величину косвенных издержек влияют разнообразные факторы: правовое регулирование, условия трудовых коллективных договоров, кадровая политика и экономическое положение фирмы, отраслевая принадлежность и местонахождение предприятия, активность профсоюзов [30, с. 252–253].

3.2 Укрупненные методы расчета нормативного фонда заработной платы

Укрупненные методы применяются на стадиях предварительного планирования на длительную перспективу и базируются на учете динамики численности работающих и средней заработной платы. Оба эти фактора зависят от показателя динамики производительности труда.

Наиболее распространенным методом укрупненного планирования является корректировка фонда, принимаемого за базу:

$$\Phi ЗП_{пл} = \Phi ЗП_б \cdot I_{ч} \cdot I_{ср.з}, \quad (3.1)$$

где $\Phi ЗП_{пл}$ – фонд зарплаты плановый, руб.; $\Phi ЗП_б$ – фонд зарплаты базовый, руб.; $I_{ч}$, $I_{ср.з}$ – планируемые индексы численности персонала и средней заработной платы соответственно.

При определении планового фонда заработной платы персонала основной деятельности расчет может производиться следующим образом:

$$\Phi ЗП_{пл} = \frac{\Phi ЗП_б \cdot I_Q \cdot I_{ср.з}}{I_{пт}}, \quad (3.2)$$

где I_Q , $I_{пт}$ – планируемые индексы динамики объема производства и динамики производительности труда соответственно.

Нередко в период, когда проводятся укрупненные расчеты, нет точной информации о фонде заработной платы в базовом периоде. В связи с этим в практике планирования принято определять ожидаемый бюджет. Он представляет собой сумму уже известного фактического фонда заработной платы за прошедший период базового года и части планового ФЗП, оставшегося до конца базового года.

Например, за год предусмотрен фонд зарплаты в сумме 3,6 млн руб., а укрупненный расчет на следующий год ведется в августе. Если фактический фонд зарплаты за январь–июль составил 2,4 млн руб., то в качестве базового фонда можно взять следующую сумму:

$$2,4 + 5 \cdot \frac{3,6}{12} = 3,9 \text{ млн руб.}$$

Другим методом укрупненного планирования является планирование на основе количественно выявленных нормативных величин:

$$\text{ФЗП}_{\text{пл}} = Q_{\text{пл}} \cdot H_z, \quad (3.3)$$

где $Q_{\text{пл}}$ – плановый объем выпуска продукции, нат. ед. изм. или тыс. руб.; H_z – норматив зарплаты на единицу продукции или 1 тыс. руб.

Норматив заработной платы может изменяться в связи с ростом средней зарплаты и производительности труда.

$$H_{z\text{пл}} = H_{z\text{б}} \frac{I_{\text{ср.з}}}{I_{\text{пт}}}, \quad (3.4)$$

где $H_{z\text{пл}}$ – норматив зарплаты плановый; $H_{z\text{б}}$ – норматив зарплаты базовый.

Широко используют применение норматива зарплаты на каждый процент прироста объема производства. Рассчитывается такой норматив по фактическим данным за предыдущий период (2–3 года). Норматив определяется делением прироста фонда заработной платы (за вычетом его инфляционного прироста) на прирост объемов производства в сопоставимых ценах [5, с. 129–128].



Пример 3.1

На текущий год предусмотрен фонд зарплаты в сумме 14,6 млн руб., а укрупненный расчет на следующий год ведется в октябре. Определите плановый фонд зарплаты на следующий год, если фактический фонд зарплаты за январь–сентябрь составил 11,4 млн руб., планируемый рост производительности труда – 103%, планируемый рост объема производства – 105%, планируемый рост средней зарплаты – 102%. Ответ запишите в миллионах рублей, в виде десятичной дроби с точностью до сотых.

Решение

Базовый фонд зарплаты ($\Phi ЗП_6$), млн руб.:

$$\Phi ЗП_6 = \Phi ЗП_{6ф} + \Phi ЗП_{6п} \cdot \frac{12-n}{12}, \quad (3.5)$$

где $\Phi ЗП_6$ – фактический фонд зарплаты за истекший период текущего года (за январь – сентябрь), млн.р.; $\Phi ЗП_{6ф}$ – плановый фонд зарплаты текущего года , млн. руб.; n – порядковый номер месяца , предшествующего месяцу, в котором осуществлялся расчёт (сентября)

$$\Phi ЗП_6 = 11,4 + 14,6 \cdot \frac{12-9}{12} = 15,05 \text{ млн руб.}$$

Индекс роста производительности труда ($I_{пт}$):

$$I_{пт} = \frac{P_{пт}}{100}, \quad (3.6)$$

где $P_{пт}$ – рост производительности труда, %.

$$I_{пт} = \frac{103}{100} = 1,03.$$

Индекс роста объёма производства (I_Q)

$$I_Q = \frac{P_Q}{100}, \quad (3.7)$$

где P_Q – рост объёма производства, %

$$I_Q = \frac{105}{100} = 1,05.$$

Индекс роста средней зарплаты ($I_{зп}$)

$$I_{зп} = \frac{P_{зп}}{100}, \quad (3.8)$$

где $P_{зп}$ – рост средней зарплаты, %.

$$I_{зп} = \frac{102}{100} = 1,02.$$

Плановый фонд зарплаты (3.2)

$$\Phi ЗП_{пл} = \frac{15,05 \cdot 1,05 \cdot 1,02}{1,03} = 15,65 \text{ млн руб.}$$

Ответ: 15,65

3.3 Поэлементное планирование фонда заработной платы

Поэлементное планирование является текущим. Оно представляет наибольший интерес с точки зрения организации оплаты труда, т. к. на его основе достаточно точно определяется потребность в средствах на оплату труда в конкретном временном периоде.

В составе фонда заработной платы выделяют прямой, часовой, дневной, месячный, квартальный, годовой фонды (см. рис. 3.1).

Месячный (квартальный, годовой) фонд зарплаты				
Оплата целодневных перерывов в работе и единовременные выплаты	Дневной фонд зарплаты			
	Доплаты за сокращенный рабочий день	Часовой фонд зарплаты		
		Дополнительная оплата за фактически отработанное время внутри смены (надбавки, доплаты, премии)	Прямой фонд зарплаты	
			Оплата по сдельным расценкам	Оплата по тарифным ставкам и окладам

Рис. 3.1 – Структура фонда заработной платы рабочих [4, с. 52]

При поэлементном планировании фонда заработной платы расчеты ведутся практически по каждому структурному элементу фонда, обосновывая его величину в плановом периоде с учетом необходимости минимизации по абсолютной величине или в расчете на единицу продукции.

Плановый фонд прямой заработной платы рабочих со сдельной оплатой труда ($\Phi ЗП_{сд}$) рассчитывается по формуле:

$$\Phi ЗП_{сд} = C_{ст} \cdot T_e, \quad (3.9)$$

где $C_{ст}$ – среднечасовая тарифная ставка, необходимая для выполнения производственной программы, руб./ч; T_e – планируемая трудоёмкость производственной программы, ч.

Плановый фонд прямой зарплаты рабочих с повременной оплатой труда ($\Phi ЗП_{пов}$) рассчитывается по формуле:

$$\Phi ЗП_{пов} = C_{ст} \cdot Ч \cdot \Phi_э, \quad (3.10)$$

где $C_{ст}$ – среднечасовая тарифная ставка планируемых работ, руб./ч; $Ч$ – планируемая численность рабочих, чел; $\Phi_э$ – планируемый эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в периоде, ч/чел.

$$\Phi ЗП_{\text{п}} = \Phi ЗП_{\text{сд}} + \Phi ЗП_{\text{пов}} \quad (3.11)$$

где $\Phi ЗП_{\text{п}}$ – плановый прямой фонд зарплаты рабочих, руб.

Доплаты за работу в ночное время планируются с учетом изменения фонда ночных часов в плановом периоде по сравнению с базовым.

В плановый фонд заработной платы доплаты за работу в праздничные и выходные дни не включаются или закладываются в размере фактических выплат в базовом периоде.

Стимулирующие доплаты к тарифным ставкам и окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и др.), как правило, планируются на уровне фактически выплачиваемых в базовом периоде. Однако необходимость сохранения этих выплат следует проверять по каждому работнику.

Премии и вознаграждения, носящие регулярный характер, планируются в процентах к оплате по тарифным ставкам и сдельным расценкам.

Доплаты за сокращенный рабочий день (за сокращенную продолжительность рабочего времени) планируются исходя из численности льготных категорий работников, работающих по сокращенному рабочему дню, количества льготных часов для каждой категории работников, числа рабочих дней в плановом периоде и средней часовой тарифной ставки оплаты труда [5, с. 130].

Сокращенная продолжительность рабочего времени – это режим работы, при котором сотрудник работает меньше обычной продолжительности нормы рабочего времени. При этом работники с сокращенным рабочим временем получают полную зарплату, хоть и работают меньше [31].

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается следующим образом: для работников в возрасте до 16 лет – не более 24 часов в неделю; для работников в возрасте от 16 до 18 лет – не более 35 часов в неделю; для работников, являющихся инвалидами I или II группы, – не более 35 часов в неделю; для работников, условия труда на рабочих местах которых по результатам специальной оценки условий труда отнесены к вредным условиям труда 3-й или 4-й степени или опасным условиям труда, – не более 36 часов в неделю [1, ст. 92].

Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час. В непрерывно действующих организациях и на отдельных видах работ, где невозможно

уменьшение продолжительности работы (смены) в предпраздничный день, переработка компенсируется предоставлением работнику дополнительного времени отдыха или, с согласия работника, оплатой по нормам, установленным для сверхурочной работы [1, ст. 95].

Планируемые расходы на оплату очередных и дополнительных отпусков ($D_{отп}$) рассчитываются по следующей формуле:

$$D_{отп} = \Phi ЗП_{дн} \cdot \frac{P_{отп}}{100}, \quad (3.12)$$

где $\Phi ЗП_{дн}$ – дневной фонд заработной платы рабочих, руб.; $P_{отп}$ – средний процент всех видов отпусков от номинального фонда рабочего времени (по балансу рабочего времени).

Планируемая сумма доплат за выполнение государственных и общественных обязанностей ($D_{го}$) рассчитывается по формуле:

$$D_{го} = \Phi ЗП_{дн} \cdot \frac{P_{го}}{100}, \quad (3.13)$$

где $P_{го}$ – средний процент невыходов от номинального фонда рабочего времени в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей.

Планирование средств на единовременные поощрительные выплаты осуществляется только после обоснования их необходимости в плановом периоде с указанием круга работников, на которых они будут распространяться, размеров поощрений и периодичности использования каждого вида поощрения.

Средства на оплату жилья, топлива, питания работников включаются в месячный (годовой, квартальный) фонд заработной платы лишь там, где они носят регулярный характер и их применение требуется законодательством или определено коллективным договором. При этом расчеты по их планированию ведутся прямым счетом в зависимости от установленных норм возмещения и числа работников, имеющих на них право.

Общий фонд заработной платы рабочих представляет собой сумму результатов расчета по каждому элементу [5, с. 131]

.....

.....



Пример 3.2

Рассчитайте часовой, дневной и годовой фонд зарплаты предприятия. Средняя тарифная ставка оплаты труда рабочих-повременщиков – 340 руб./ч. Численность рабочих-повременщиков – 30 чел., эффективный фонд времени ра-

боты одного рабочего – 1 650 ч/чел. Трудоемкость годовой производственной программы рабочих сдельщиков – 120 000 нормо-ч, средняя тарифная ставка оплаты труда рабочих сдельщиков – 300 руб./ч.

Доплаты к прямому фонду заработной платы рабочих планируются в размере:

- за неблагоприятные условия труда – 2,5%;
- за бригадирство – 1%.

Доплаты к часовому фонду зарплаты:

- некоторым категориям работников за неполный рабочий день – 0,2%.

Доплаты к дневному фонду зарплаты:

- на оплату основных и дополнительных отпусков – 15%;
- за выполнение общественных и государственных обязанностей – 0,1%.

Ответы запишите в тысячах рублей, округлив по правилам математики до сотых, и отделите друг от друга точкой с запятой.

Решение

Прямой фонд зарплаты рабочих-повременщиков (3.10):

$$\Phi ЗП_{\text{пов}} = 340 \cdot 30 \cdot 1650 = 16830\,000 \text{ руб.}$$

Прямой фонд зарплаты рабочих сдельщиков (3.9):

$$\Phi ЗП_{\text{сд}} = 120\,000 \cdot 300 = 36\,000\,000 \text{ руб.}$$

Прямой фонд зарплаты (3.11):

$$\Phi ЗП_{\text{п}} = 16830 + 36\,000 = 52\,830 \text{ руб.}$$

Доплаты к прямому фонду зарплаты ($D_{\text{п}}$), тыс. руб.:

$$D_{\text{п}} = \Phi ЗП_{\text{п}} \cdot \frac{K_{\text{ут}} + K_{\text{б}}}{100}, \quad (3.14)$$

где $K_{\text{ут}}$ – доплаты за неблагоприятные условия труда, %; $K_{\text{б}}$ – доплаты за бригадирство, %.

$$D_{\text{п}} = 52\,830 \cdot \frac{2,5 + 1}{100} = 1\,849,05 \text{ тыс. руб.}$$

Часовой фонд зарплаты ($\Phi ЗП_{\text{ч}}$)

$$\Phi ЗП_{\text{ч}} = \Phi ЗП_{\text{п}} + D_{\text{п}}, \quad (3.15)$$

$$\Phi ЗП_{\text{ч}} = 52\,830 + 1\,849,05 = 54\,679,05 \text{ тыс. руб.}$$

Доплаты к часовому фонду зарплаты ($D_{\text{ч}}$), тыс. руб.

$$D_{\text{ч}} = \Phi\text{ЗП}_{\text{ч}} \cdot \frac{K_{\text{нрд}}}{100}, \quad (3.16)$$

где $K_{\text{нрд}}$ – доплаты некоторым категориям работников за неполный рабочий день, %.

$$D_{\text{ч}} = 54\,679,05 \cdot \frac{0,2}{100} = 109,36 \text{ тыс. руб.}$$

Дневной фонд зарплаты ($\Phi\text{ЗП}_{\text{д}}$), тыс. руб.

$$\Phi\text{ЗП}_{\text{д}} = \Phi\text{ЗП}_{\text{ч}} + D_{\text{ч}}, \quad (3.17)$$

$$\Phi\text{ЗП}_{\text{д}} = 54\,679,05 + 109,36 = 54\,788,41 \text{ тыс. руб.}$$

Доплаты к дневному фонду зарплаты ($D_{\text{д}}$), тыс. руб.

$$D_{\text{д}} = \Phi\text{ЗП}_{\text{д}} \cdot \frac{K_{\text{отп}} + K_{\text{го}}}{100}, \quad (3.18)$$

где $K_{\text{отп}}$ – оплата основных и дополнительных отпусков, %; $K_{\text{го}}$ – доплаты за выполнение государственных и общественных обязанностей, %.

$$D_{\text{д}} = 54\,788,41 \cdot \frac{15 + 0,1}{100} = 8\,273,05 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой фонд зарплаты ($\Phi\text{ЗП}_{\text{г}}$), тыс. руб.

$$\Phi\text{ЗП}_{\text{г}} = \Phi\text{ЗП}_{\text{д}} + D_{\text{д}}, \quad (3.19)$$

$$\Phi\text{ЗП}_{\text{г}} = 54\,788,41 + 8\,273,05 = 63\,061,46 \text{ тыс. руб.}$$

Ответ: 54 679,05; 54 788,41; 63 061,46.

3.4 Планирование фонда материального поощрения



Фонд материального поощрения предназначен для текущего премирования работников предприятия, единовременного поощрения работников за выполнение особо важных производственных заданий, вознаграждения по результатам работы за год, а также для оказания единовременной помощи работникам предприятия.

Фонд поощрения является источником роста заработка всех групп сотрудников в соответствии с реальным ростом эффективности и прибыльности.

Фонд поощрения формируется из фактически полученного дохода по остаточному принципу. Из общей суммы дохода вычитают нормативный фонд оплаты труда, фонд технического развития, фонд социального развития, размер выплачиваемых дивидендов (или предпринимательскую прибыль). Затем определяются фонды поощрения отдельных производственных подразделений.

После установления суммарной величины фонда материального поощрения по предприятию определяются фонды поощрения отдельных подразделений. Хотя в составе фонда поощрения доля конъюнктурной составляющей может быть значительной, фонд поощрения каждого подразделения должен соответствовать эффективности труда его сотрудников.

Наибольшее влияние на рост прибыли оказывают авторы изобретений и рационализаторских предложений технического, организационного и экономического характера. Вместе с тем процесс производства и реализации продукции не может осуществляться без деятельности тех сотрудников, которые в данном периоде не предлагали новых идей, но добросовестно выполняли свои обязанности. В соответствии с этим фонд поощрения предприятия должен распределяться между подразделениями в соответствии с эффективностью труда их сотрудников по нормативу $(E_i)^{\wedge}$

$$E_i = \frac{\Phi_{\Pi}}{\sum_{i=1}^n (\Phi_{\Pi_i} + \Phi_{a_i})}, \quad (3.20)$$

где Φ_{Π} – фонд поощрения предприятия, руб.; Φ_{Π_i} – нормативный фонд оплаты труда i -го подразделения, руб.; Φ_{a_i} – фонд авторских вознаграждений i -го подразделения за изобретательство и рационализаторские предложения, руб.; n – количество производственных подразделений.

Фонд поощрения i -го подразделения (Φ_{Π_i}) определяется по формуле [30, с. 259–260]:

$$\Phi_{\Pi_i} = E_i \cdot (\Phi_{\Pi_i} + \Phi_{a_i}). \quad (3.21)$$

3.5 Компенсационный пакет

Компенсационный пакет – это набор социальных благ, получаемых работником организации помимо заработной платы. Он выступает важным инструментом мотивации, привлечения и удержания квалифицированных специалистов.

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 Социальный 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 имиджа компании как работодателя [17, с. 225–226].

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 [17, с. 235].

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» 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 ему 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 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» представляет собой набор значимых для работника социальных услуг, структура которого может быть скорректирована в соответствии с потребностями работника (в пределах общей 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).

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 правил:

- 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 [17, с. 235–237].



Контрольные вопросы по главе 3

1. Раскройте понятия фонда заработной платы и фонда оплаты труда.
2. Как проводится планирование фонда зарплаты методом корректировки базового фонда зарплаты?
3. Как проводится планирование фонда зарплаты с использованием нормативных величин?
4. Что такое прямой фонд зарплаты?
5. Что такое дневной фонд зарплаты?
6. Что такое годовой фонд зарплаты?
7. Как проводится расчет фонда материального поощрения по подразделениям предприятия?
8. Дайте определение понятий «социальный пакет» и «компенсационный пакет».
9. Перечислите гибкие системы дополнительных льгот сотрудникам.

Заключение

Исследование проблем развития организации оплаты труда в России и в странах с развитой рыночной экономикой позволяет сделать следующие выводы:

1. Оплата труда включает в себя всю совокупность отношений, связанных с установлением, регулированием и предоставлением работнику выплат за его труд.
2. Заработная плата – это вознаграждение за труд работнику.
3. Проявление сущности зарплаты на практике выражается в реализации ее основных функций. В рыночных условиях хозяйствования заработная плата выполняет воспроизводственную, стимулирующую, статусную, регулирующую и производственно-долевою функции.
4. Традиционный подход к организации оплаты труда на предприятии предполагает разработку системы технических норм труда, тарифной системы оплаты труда, форм и систем заработной платы, планирование фонда оплаты труда.
5. Современные системы позволяют настраивать вознаграждение под конкретного сотрудника, его роль и вклад в общий результат работы компании.
6. Все изменения в системе оплаты труда должны быть официально зафиксированы: в учетной политике компании, приказах, локальных нормативных актах и трудовых договорах. Это минимизирует риски трудовых споров и обеспечивает предсказуемость для сотрудников.

Список использованных источников и литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026) // КонсультантПлюс : сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 06.05.2026).
2. Сажина, М. А. Экономическая теория : учебник / М. А. Сажина, Г. Г. Чибриков ; Мос. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова (МГУ). – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2025. – 608 с. – URL: <https://znanium.ru/read?id=448343> (дата обращения: 06.05.2026).
3. Дурнецов, А. Средняя зарплата – как рассчитывается и чем отличается от модальной и медианной / А. Дурнецов // BGStaff : блог. – 27.11.2025. – URL: <https://bgstaff.ru/news/Srednyaya-zarplata%E2%80%93kak-rasschitivaetsya-i-chem-otlichaetsya-ot-modalnoi-i%20mediannoi/> (дата обращения: 06.05.2026).
4. Рябчикова, Т. А. Современные подходы к организации оплаты труда работников предприятий / Т. А. Рябчикова. – Томск : Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2015. – 129 с.
5. Рябчикова, Т. А. Организация, нормирование и оплата труда : учеб. пособие / Т. А. Рябчикова. – Томск : Эль Контент, 2014. – 144 с.
6. Политика доходов и заработной платы : учебник / под ред. П. В. Савченко, Ю. П. Кокина. – М. : Юристъ, 2000. – 456 с.
7. Бусыгина, Ю. Четыре правила при удержании из заработной платы / Ю. Бусыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 9. – URL: <https://delo-press.ru/journals/staff/oplata-truda-i-sotsialnoe-obespechenie/44334-chetyre-pravila-pri-uderzhaniyakh-iz-zarabotnoy-platy/> (дата обращения: 20.05.2026).
8. Грекова, О. В. Налоги и взносы с зарплаты в 2026 году в процентах: таблица, расчеты / О. В. Грекова // Главбух: сайт. – URL: <https://www.glavbukh.ru/art/387852-vse-nalogi-s-zarplaty-v-protsetah-tablitsa-primery?ysclid=mos9d0l8s9781388838> (дата обращения: 06.05.2026).
9. Справочная информация «Районные коэффициенты и надбавки» // КонсультантПлюс : сайт. – URL:

- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_118861/b9d384720791d8dd0708ed5b4b763920c8e41658/ (дата обращения: 06.05.2026).
10. Яманова, Н. А. Районный коэффициент при расчете зарплаты и среднего заработка / Н. А. Яманова // Предпринимательство и право : информационно-аналитический портал. – URL: <https://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=4236> (дата обращения: 20.05.2026).
 11. Харламов, А. Дополнительная заработная плата (ДЗП) в РМК по ГОЗ / А. Харламов // Клерк : сайт. – 13.08.2025. – URL: https://www.klerk.ru/user/2585966/657780/?srsltid=AfmBOoqCq1-C9bgz_6sYW6gikEEW6myq6gl1QgIMXKDRejMnoBEVDW1#chapter-normativnaya-baza (дата обращения: 10.05.2026).
 12. Орлов, А. Положение об оплате труда: как составить, образец положения / А. Орлов // Актуальная бухгалтерия : сайт. – 23.10.2025. – URL: <https://aktbuh.ru/kadry/trudovoe-pravo/polozhenie-ob-oplate-truda-kak-sostavit-obrazets-polozheniya> (дата обращения: 20.05.2026).
 13. Sandbach, A. Top 6 Trends in Compensation and Total Rewards for 2026: A Global Perspective / A. Sandbach // HRSoft. – 2025. – 17 December. – URL: <https://hrsoft.com/trends-in-compensation-and-total-rewards/> (дата обращения: 08.05.2026).
 14. Хохлякова, Т. С. Исследование зарубежной и отечественной практики систем оплаты труда / Т. С. Хохлякова, Л. Г. Сидорова // Инженерная наука: проблемы, идеи, перспективы : материалы Междунар. науч.-техн. конф. (Пермь, 08 апреля 2022 г.). – Пермь : ИПЦ Прокрость, 2022. – Ч. 2. – С. 207–215. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_49617400_16823556.pdf (дата обращения: 28.05.2026).
 15. Мазин, А. Л. Трудовая дискриминация: старые проблемы, новые тенденции / А. Л. Мазин // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 4. – С. 575–593. – URL: <https://1economic.ru/lib/120745> (дата обращения: 08.05.2026). – DOI: 10.18334/et.11.4.120745.
 16. Цветков, В. В. Защита прав работников от дискриминации по заработной плате: опыт Евросоюза / В. В. Цветков // Актуальные проблемы российского права. – 2025. – Т. 20, № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zaschita-prav-rabotnikov-ot-diskriminatsii->

po-zarabotnoy-plate-opyt-evrosoyuza/viewer (дата обращения: 28.05.2026).

17. Озерникова, Т. Г. Оплата труда персонала : учеб. пособие / Т. Г. Озерникова, И. Г. Носырева. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 390 с.
18. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.
19. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // КонсультантПлюс : сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/a2d9e9bb6514cddbc04e026a5aeb45b65562c406/ (дата обращения: 28.05.2026).
20. Дубровин, И. А. Экономика труда : учебник / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 232 с.
21. Дерябина, Е. В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли : учеб. пособие / Е. В. Дерябина. – Томск : Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2006. – 224 с.
22. Касьянова, Г. Ю. Средний заработок / Г. Ю. Касьянова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : АБАК, 2020. – 288 с.
23. Мусаева, Х. М. Эффективность оплаты труда работников коммерческих организаций / Х. М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. – № 4 (6). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-oplaty-truda-rabotnikov-kommercheskih-organizatsiy> (дата обращения: 20.05.2026).
24. Горшенина, Е. В. КРІ и мотивация персонала / Е. В. Горшенина // Экономические исследования. – 2022. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-i-motivatsiya-personala> (дата обращения: 29.05.2026).
25. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О муниципальной службе в Российской Федерации» // КонсультантПлюс : сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения: 28.05.2026).
26. Постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений

и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений» (с изменениями и дополнениями от 29 сентября 2008 г., 17 декабря 2010 г., 16 мая, 26 сентября 2012 г.; 28 января 2013 г., 14 января 2014 г., 10 декабря 2016 г., 10 ноября 2017 г., 9 ноября 2018 г., 19 января 2019 г., 31 января, 11 декабря 2024 г.) // СПС «Гарант». – URL: <https://base.garant.ru/193695/> (дата обращения: 28.05.2026).

27. Панова, Н. Начисление районного коэффициента к заработной плате дистанционного работника / Н. Панова // Гарант.ру : сайт. – 27.05.2024. – URL: https://www.garant.ru/consult/work_law/1718825/ (дата обращения: 28.05.2026).
28. Савельева, Е. А. Особенности организации оплаты дистанционного труда в сетевой экономике / Е. А. Савельева // Экономика труда. – 2017. – № 2 (апрель–июнь). – С. 111–126. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-oplaty-dstantsionnogo-truda-v-setevoy-ekonomike> (дата обращения: 28.05.2026).
29. Дорофеева, Е. Отчет по форме 1 (рабочая сила) в 2026 году: кому сдавать, когда и как заполнять по новым правилам / Е. Дорофеева // Бизнес-логика : сайт. – 26.03.2026. – URL: <https://www.buslog.ru/service/articles/zup/otchyet-po-forme-1-rabochaya-sila-v-2026-godu-komu-sdavat-kogda-i-kak-zapolnit-po-novym-pravilam/> (дата обращения: 10.08.2026).
30. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 464 с.
31. Рудакова, А. Кому и как устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени по ТК РФ / А. Рудакова // Кадровое дело : сайт. – 21.01.2026. – URL: <https://www.kdelo.ru/art/382721-kakim-rabotnikam-ustanovit-sokrashchennuyu-prodoljitelnost-rabochego-vremeni> (дата обращения: 20.05.2026).

Глоссарий

Антидискриминационная политика в области оплаты труда – политика, направленная на устранение разрывов в доходах, основанных не на профессиональных качествах, а на гендерных, расовых, возрастных или иных признаках.

Бестарифная система оплаты труда – система, которая ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива.

Госслужащий – гражданин, осуществляющий профессиональную деятельность на должностях федеральной или региональной госслужбы и получающий содержание за счет средств соответствующего бюджета.

Грейдинг (англ. *grading*) – группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация) с целью построения системы мотивации. Суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с ценностью этой работы на рынке (внешняя ценность).

Диапазон тарифной сетки показывает превышение уровня оплаты труда по высшему разряду над уровнем оплаты труда по первому разряду.

Дискриминация на рынке труда – неравное отношение нанимателей, государства и общества к работникам, обладающим равной продуктивностью.

Дополнительная зарплата включает различные выплаты, обусловленные трудовым законодательством, но не связанные с выполненной работой.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Комиссионная система оплаты труда – система, которая ставит в прямую зависимость размер заработной платы работника от роста объемов реализованной продукции, товаров (работ, услуг).

Компенсационные выплаты – доплаты работнику за условия и режим труда, отклоняющиеся от нормы.

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.

Номинальная зарплата выражается в деньгах, которые работник получает за свой труд.

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Основная зарплата – зарплата за фактически отработанное время и выполненную работу.

Положение об оплате труда представляет собой локальный акт, который утверждается руководителем организации, его основная цель – описать применяемые в данной организации механизмы оплаты труда.

Премирование является дополнительной формой вознаграждения персонала наряду с заработной платой, выплачиваемой в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.

Районные коэффициенты – надбавки к заработной плате, установленные в процентном соотношении к ней.

Реальная зарплата представлена количеством товара и услуг, которые можно приобрести на полученные деньги.

Системы заработной платы – разновидности форм оплаты труда, повышающие их стимулирующую роль.

Социальный пакет – минимальный, обязательный для всего персонала набор социальных благ, обязанность любого работодателя.

Средний заработок – полученная расчетным путем усредненная сумма исходя из ранее полученного работником заработка, рассчитанная по определенным правилам и выплачиваемая работнику в случаях (при наступлении определенного события), с которыми законодательство связывает сохранение среднего заработка.

Стимулирующие выплаты – поощрительные доплаты работнику.

Тарифная сетка оплаты труда – шкала, состоящая из тарифных разрядов и тарифных коэффициентов, на основе которых устанавливаются тарифные ставки.

Тарифная система оплаты труда – совокупность нормативов, обеспечивающих дифференцированную оплату труда работников в зависимости от следующих критериев: сложности и интенсивности труда, ответственности и значимости выполняемой работы, условий труда и природно-климатических условий выполнения работы.

Тарифная ставка оплаты труда – оплата труда в единицу времени.

Трудовое соглашение – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и устанавливающий общие принципы регулирования связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях социального партнерства в пределах их компетенции.

Трудовой договор (контракт) – основной документ, непосредственно регулирующий порядок оплаты труда конкретного работника (в нем также указываются режим труда и отдыха, права и обязанности работника, права и обязанности работодателя, характеристики условий труда, компенсации и льготы и др.).

Фонд заработной платы – денежное вознаграждение за труд работникам, относимое на себестоимость продукции.

Фонд оплаты труда – совокупность издержек работодателя на оплату труда.

Форма заработной платы определяет основные критерии и способы учета оплаты труда.

KPI (key performance indicators – ключевые показатели эффективности) – это показатели, которые отражают степень достижения поставленных целей.

Приложение А

Пример внутрифирменной тарифной сетки

Разряд	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Рабочие/ Рабочие – ремонтники ж/д составов и техсредств	1,00	1,35	1,60	1,82	2,00	2,14	2,35	2,55	2,80	3,08								
	1,2	1,62	1,92	2,18	2,40	2,56	2,82	3,07	3,36	3,68								
Служащие		1,62	1,92	2,18	2,45	2,65	2,95	3,20										
Специалисты (кроме ж/д)			2,00	2,27	2,55	2,76	3,07	3,33	3,50	3,82	4,30	4,50	4,87	5,41				
Специалисты отделений ж/д				2,38	2,68	2,89	3,22	3,49	3,68	4,01	4,52	5,11	5,68	6,30				
Специалисты управления ж/д				2,50	2,81	3,04	3,38	3,67	3,86	4,21	4,75	5,37	5,96	6,62				
Руководство (кроме ж/д)						3,22	3,57	3,85	4,06	4,42	4,99	5,64	6,26	6,95	7,71	8,17		
Руководство отделений ж/д							3,75	4,04	4,26	4,64	5,24	5,92	6,57	7,30	8,10	8,58	9,09	9,59
Руководство управления ж/д							3,93	4,24	4,47	4,87	5,50	6,22	6,90	7,66	8,50	9,01	9,55	10,07

Приложение Б

Пример построения системы грейдов для IT-компаний

Таблица Б.1 – График распределения грейдов в компании «Яндекс»

Наименование должности	№ грейда
Генеральный директор	8
Коммерческий директор	7
Финансовый директор	
Руководитель направления	
Руководитель отдела	
Продакт-менеджер	
Руководитель команды разработчиков ПО	6
Руководитель проекта	
Старший инженер по ПО	
Руководитель команды	
Старший разработчик ПО	
Инженер по ПО	5
Интернет-маркетолог	
Системный администратор	
Разработчик ПО	
Аналитик	
Руководящий состав back-office	
Разработчик интерфейсов	
Разработчик-исследователь	4
Младший инженер по ПО	
IT-специалист	
Менеджер	3
Менеджер клиентского отдела	
Аккаунт-менеджер	
Специалисты back-office	
IT-рекрут	2
Инженер	
Оператор техподдержки	
Администратор	1
Стажер	
Медиапланер	

Таблица Б.2 – Диапазон базовых тарифов по оплате труда работников
IT-направления в компании «Яндекс»¹

№ грейда	Размер оплаты труда, тыс. руб.		
	Минимальный	Медианный	Максимальный
8	210,0	300,0	390,0
7	126,4	180,5	234,7
6	87,2	124,5	161,9
5	66,5	95,0	123,5
4	44,9	64,1	83,3
3	38,6	55,1	71,6
2	30,0	42,9	55,7
1	23,0	32,9	42,7

¹В диапазоне базовых тарифов допускалось тарифное наложение между грейдами. Тарифное наложение принимается в целях учета профессионального опыта специалистов, в частности, чтобы профессиональный инженер мог получать больше, чем начинающий менеджер клиентского отдела. Помимо этого, тарифное наложение является дополнительной мотивацией для работника.

Приложение В

**Выплаты социального характера и выплаты,
не относимые к фонду заработной платы
и выплатам социального характера
(пп. 36–37 Приказа Росстата от 17.11.2025 № 638)**

36. Что относится к выплатам социального характера

В выплаты социального характера (графа 11, строки с 01 по 11 в форме П-4 статистического наблюдения) включаются суммы средств, связанные с предоставленными работникам социальными льготами, в частности на лечение, отдых, проезд, трудоустройство (без пособий из государственных внебюджетных фондов).

К выплатам социального характера, в частности, относятся:

- 1) выходное пособие при расторжении трудового договора (в том числе денежная компенсация по соглашению сторон), выходное пособие в случае прекращения трудового договора вследствие нарушения правил заключения трудового договора не по вине работника;
- 2) суммы, начисленные работникам, уволенным в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников, и на период трудоустройства;
- 3) дополнительная компенсация работникам при расторжении трудового договора без предупреждения об увольнении за два месяца при ликвидации организации, сокращении численности или штата работников; компенсация при расторжении трудового договора в связи со сменой собственника организации и т. п.;
- 4) единовременные пособия (выплаты, вознаграждения) при выходе на пенсию, единовременные пособия увольняемым работникам;
- 5) доплаты (надбавки) к пенсиям работающим пенсионерам за счет средств организации;
- 6) страховые премии (страховые взносы), уплаченные организацией по договорам личного, имущественного и иного добровольного страхования в пользу работников (кроме обязательного государственного страхования работников);

- 7) страховые премии (страховые взносы), уплаченные организацией по договорам добровольного медицинского страхования работников и членов их семей;
- 8) расходы по оплате учреждениям здравоохранения услуг, оказываемых работникам (кроме расходов на обязательные медицинские осмотры, обследования);
- 9) оплата (компенсация) расходов на собственное лечение, понесенных работниками;
- 10) оплата путевок (компенсации) работникам и членам их семей на курортно-санаторное лечение, отдых, экскурсии, путешествия (кроме выданных за счет средств государственных внебюджетных фондов);
- 11) оплата (компенсация) занятий спортом в клубах и секциях, другие подобные расходы;
- 12) оплата подписки на газеты, журналы, оплата услуг связи, оплата парковки в личных целях;
- 13) возмещение платы работников за содержание детей в дошкольных учреждениях;
- 14) стоимость подарков и билетов на зрелищные мероприятия детям работников за счет средств организации;
- 15) суммы, выплаченные за счет средств организации, в возмещение вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением их здоровья (кроме сумм, указанных в подпункте 1 пункта 37 и подпункте 2 пункта 37);
- 16) компенсация работникам морального вреда, определяемая соглашением сторон трудового договора или судом, за счет средств организации;
- 17) оплата стоимости (приобретение работодателем) проездных документов;
- 18) денежное возмещение (полностью или частично) стоимости проезда работников и членов их семей;
- 19) оплата стоимости проезда работников и членов их семей к месту отдыха и обратно, включая оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и членам их семей (отражается после окончательного расчета с работником);
- 20) материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на медикаменты, рождение ребенка, погребение и т. п.;

- 21) расходы на платное обучение работников, не связанное с производственной необходимостью, расходы на платное обучение членов семей работников (кроме сумм, указанных в подпункте 17 пункта 37);
- 22) компенсационная выплата лицам, находившимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет и вышедшим на работу ранее установленного срока;
- 23) суммы выходных пособий, начисленных с задержкой уволенным работникам (по тому виду деятельности, где работал уволенный работник);
- 24) суммы, начисленные профсоюзными организациями членам профсоюза и показываемые в отчете профсоюзной организации: материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам; средства, связанные с предоставленными работникам социальными льготами, в частности на лечение, отдых, проезд, трудоустройство (без пособий из государственных внебюджетных фондов); оплата (компенсация) занятий спортом в клубах и секциях и другие подобные расходы;
- 25) суммы материальной помощи лицам нечисленного состава;
- 26) единовременные и ежемесячные выплаты при первом трудоустройстве специалистам государственных и муниципальных учреждений (организаций), предусмотренные законодательством субъекта Российской Федерации.

37. Что не учитывается в фонде заработной платы и выплатах социального характера

В отчет по форме № П-4 не включаются следующие расходы, которые не учитываются в фонде заработной платы и выплатах социального характера:

- 1) обязательные платежи (страховые взносы) на обязательное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, на обязательное медицинское страхование, взимаемые с организаций в целях финансового обеспечения реализации прав застрахованных лиц на получение страхового обеспечения по соответствующему виду обязательного социального страхования;
- 2) пособия и другие выплаты за счет средств государственных внебюджетных фондов, в частности пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, при рождении ребенка, по уходу за ребенком, оплата дополнительных выходных дней по уходу за детьми-

инвалидами, оплата санаторно-курортного лечения и оздоровления работников, их семей и тому подобное, страховые выплаты по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; компенсация работнику стоимости проведения обязательного медицинского осмотра, пройденного самостоятельно; компенсация работнику за самостоятельно оплаченный анализ полимеразной цепной реакции (ПЦР-тест) на новую коронавирусную инфекцию (COVID-19);

- 3) суммы пособий по временной нетрудоспособности, выплачиваемые за счет средств организации в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе за первые три дня временной нетрудоспособности;
- 4) взносы, уплачиваемые за счет средств организации по договорам негосударственного пенсионного обеспечения и по договорам добровольного пенсионного страхования, заключенным в пользу работников со страховыми организациями (негосударственными пенсионными фондами);
- 5) выплаты, производимые страховыми организациями, по договорам личного, имущественного и иного страхования;
- 6) доходы по акциям и другие доходы от участия работников в собственности организации (например, дивиденды, проценты); вознаграждения членам совета директоров акционерного общества, учредителям;
- 7) авторские вознаграждения, выплачиваемые по договорам на создание и использование произведений науки, литературы и искусства, а также вознаграждения авторам открытий, изобретений и промышленных образцов; исполнителям и изготовителям фонограмм;
- 8) стоимость бесплатно выданных форменной одежды, обмундирования, остающихся в личном постоянном пользовании, или денежная компенсация вместо их выдачи, сумма льгот в связи с их продажей по пониженным ценам;
- 9) стоимость выданных спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств, молока и лечебно-профилактического питания (компенсационные выплаты) или возмещения затрат работникам на приобретение ими спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты в случае невыдачи их администрацией;
- 10) расходы на командировки, полевое довольствие в пределах и сверх норм, установленных законодательством Российской Федерации;

- 11) расходы по набору работников;
- 12) представительские расходы (без оплаты услуг переводчиков);
- 13) компенсация работнику материальных затрат за использование личного транспорта и другого имущества в служебных целях, в том числе компенсация дистанционному работнику за использование принадлежащих ему или арендованных им оборудования, программно-технических средств, средств защиты информации и иных средств, а также возмещение расходов, связанные с их использованием;
- 14) расходы при переезде работников на работу в другую местность и по обустройству на новом месте жительства. Оплата стоимости проезда работнику и членам его семьи в случае переезда из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей к новому месту жительства в другую местность в связи с расторжением трудового договора. Единовременное пособие, оплата стоимости проезда и отпуска для обустройства на новом месте лицам, заключившим трудовые договоры о работе в организациях, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;
- 15) денежная компенсация в соответствии с законодательством Российской Федерации гражданам, выезжающим из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, за освобождаемое жилье по месту сдачи жилища и расходы, возмещаемые в связи с выездом работников из этих районов;
- 16) расходы на оформление и выдачу паспортов и виз;
- 17) расходы (включая стипендии) на подготовку и переподготовку работников, обучающихся в образовательных организациях, связанные с производственной необходимостью, на основе договоров между организацией-работодателем и образовательной организацией, получившей государственную аккредитацию (имеющей государственную лицензию), а также оплата проезда обучающихся работников к месту нахождения образовательной организации и обратно; стипендии по ученическому договору на профессиональное обучение;
- 18) выплаты (включая компенсационную выплату) женщинам, находящимся в отпуске по беременности и родам, лицам, находившимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет и не включаемым в среднесписочную численность работников (за исключением случая, когда работник вышел на работу ранее установленного срока);

- 19) денежное довольствие военнослужащих при исполнении ими обязанностей военной службы (кроме денежного довольствия сотрудников, имеющих специальные звания);
- 20) выплаты неработающим пенсионерам, членам семей погибших (умерших) работников (например, материальная помощь родственникам умершего, если это установлено локальным нормативным актом, коллективным договором или приказом руководителя; пособие на погребение; оплата больничного листа; выплата материального ущерба в связи с несчастным случаем на производстве; возмещение утраченного заработка иждивенцам и иные выплаты, установленные законодательством Российской Федерации);
- 21) государственные научные стипендии за счет бюджетных средств;
- 22) стипендии, полученные работниками за счет средств грантов, предоставленных международными или иностранными некоммерческими и благотворительными организациями, а также за счет бюджетов; выплаты работникам за счет средств грантов (вне рамок трудового договора), получателем которых являются физические лица – работники организации, а не сама организация;
- 23) возвратные заемные денежные средства, выданные организацией работнику, сумма материальной выгоды, полученная от экономии на процентах за пользование заемными средствами;
- 24) суммы, безвозмездные субсидии, предоставленные работникам на жилищное строительство или приобретение жилья;
- 25) суммы, уплаченные за работников организацией, в порядке погашения заемных денежных средств, выданных работникам на жилищное строительство, приобретение жилья, обзаведение домашним хозяйством;
- 26) разница между рыночной стоимостью квартиры, реализованной организацией работнику, и суммой, уплаченной работником;
- 27) стоимость жилья, переданного в собственность работникам;
- 28) выплаты (компенсации) на оплату жилого помещения и коммунальных услуг работникам учреждений здравоохранения и образования и тому подобное, предусмотренные законодательством Российской Федерации, производимые уполномоченными органами в сфере социальной защиты населения.