

Сдельная или повременная: как выбрать систему оплаты труда?

Екатерина БОРИСЮК

Эксперт журнала

Оплата труда представляет собой материально-денежное вознаграждение работников, т.е. денежные выплаты по результатам труда. Основной частью в системе доходов наемного работника выступает заработная плата. В настоящее время наиболее распространенными системами оплаты труда (далее – СОТ) на предприятиях в Беларуси являются сдельная и повременная. Рассмотрим особенности обеих систем, их преимущества и недостатки для работников и работодателей, а также проанализируем ситуации, в которых каждая форма наиболее эффективна.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СРАВНЕНИЕ СОТ

Формы, системы и размеры оплаты труда работников, в т.ч. стимулирующие (надбавки, премии, бонусы и иные выплаты) и компенсирующие выплаты, устанавливаются нанимателем на основании коллективного договора, соглашения, иных ЛПА и трудового договора. Коммерческая организация вправе самостоятельно выбрать (разработать) любую СОТ в целях установления достаточной мотивации работников.

Повременная система – это СОТ наемного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учетом квалификации работника и условий труда.

Сдельная форма оплаты труда – система, при которой заработная плата зависит от количества произведенной работником продукции или выполненного объема работ с учетом их качества, а также условий труда.

Любая СОТ, как сдельная, так и повременная, имеет свои преимущества и недостатки. Прежде чем делать выбор в пользу одной из них, необходимо четко понимать, какие плюсы и минусы имеет каждая. Рассмотрим все факторы, влияющие на выбор СОТ, в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение сдельной и повременной СОТ

Критерий оценки	Сдельная СОТ	Повременная СОТ
Мотивация	Способна сильнее мотивировать работников на достижение результата, а именно – производство или	Работник не настолько замотивирован для увеличения количества производства деталей или

	реализацию изделий или услуг. Для работника устанавливается четкая и понятная система мотивации, при которой размер заработной платы напрямую зависит от количества единиц произведенных изделий или реализованных услуг	реализации услуг. Если заработок не будет зависеть от результатов, то он едва ли захочет особенно усердствовать
Контроль работника	Работник не нуждается в значительном контроле со стороны непосредственного руководителя, т.к. максимально замотивирован на достижение поставленной цели	Нанимателю необходимо уделять больше времени, чтобы контролировать процесс труда работника. При этом необходимо учитывать, что не все аспекты трудовой деятельности поддаются наблюдению или измерению. Работник не замотивирован производить как можно больше. Он может отвлекаться на не связанные с трудовой функцией дела
Качество работы	У нанимателя могут возникнуть проблемы с правильным использованием оборудования со стороны сотрудников. Излишняя спешка специалистов приводит к поломкам оборудования, нарушению норм и правил охраны труда, росту травматизма, перерасходу сырья и материалов. Возрастает количество брака. Наниматель затрачивает дополнительные ресурсы на	Работнику нет смысла излишне торопиться, и он может выполнять работу более качественно

	обеспечение контроля качества работы сдельщиков	
Стабильность заработной платы (фактор стабильности заработной платы при равенстве прочих условий труда может стать решающим в выборе работодателя)	Размер заработной платы может существенно отличаться из-за не зависящих от работника причин (экономические факторы, отсутствие сырья или материалов, субъективные обстоятельства, не позволяющие реализовывать услуги, и др.)	Работник приблизительно знает размер своей заработной платы и ее составляющих частей (бонусы, премии и т.д.)
Возможность увеличения дохода	У работника есть возможность улучшить результат своего труда и, соответственно, увеличить размер начисленной заработной платы	Помимо оклада, у работника будут также стимулирующие выплаты (премии, бонусы). Но их получение не всегда будет полностью зависеть от работника. Премии довольно часто выплачиваются по субъективной оценке непосредственного руководителя

УСТАНОВЛЕНИЕ НОРМ ВЫРАБОТКИ И СДЕЛЬНЫХ РАСЦЕНОК

Правильно разработанные нормы труда способствуют снижению трудовых затрат и обеспечению конкурентоспособности продукции. Но установление правильно разработанных норм труда и сдельных расценок может быть проблематичным ввиду различных производственных причин и экономических факторов. Если нормы труда или сдельные расценки установлены неверно, фонд заработной платы может необоснованно увеличиться.

Не реже чем раз в пять лет структурным подразделением организации, на которое возложены функции по организации и нормированию труда, или работниками, на которых возложены указанные функции, **проводится**

проверка местных норм труда на их соответствие уровню техники, технологии, организации производства и труда в организации. По результатам проверки устаревшие и ошибочно установленные нормы труда подлежат замене.

Ошибочными считаются нормы труда, при установлении которых были неправильно учтены организационно-технические условия или допущены неточности в применении нормативных материалов либо в проведении расчетов. Нормы труда подлежат обязательной замене по мере внедрения организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда. К таковым относятся:

- ввод нового и модернизация действующего оборудования;
- внедрение более прогрессивной технологии, усовершенствование технической и организационной оснастки, инструмента;
- улучшение конструкций изделий;
- механизация и автоматизация производственных процессов, совершенствование рабочих мест, их рационализация;
- использование новых видов материалов, сырья, топлива;
- внедрение рационализаторских предложений, межотраслевых, отраслевых норм и нормативов для нормирования труда.

СДЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА

Сдельная система оплаты – это не только про мотивацию, но и про риски. Использованная грамотно, она увеличивает продуктивность без лишних затрат. Внедренная наспех – приводит к спорам и оттоку персонала. Разбираемся, как устроить все правильно.

На практике это выглядит так: работник получает фиксированную ставку за каждую произведенную единицу продукции, операцию или оказанную услугу. Чем больше сделал – тем выше итоговая оплата.

Почему многие компании выбирают сдельную систему?

Сдельная оплата – это рычаг. Она помогает напрямую связать эффективность труда и уровень вознаграждения. Для работодателя это способ управлять производительностью, для сотрудника – шанс увеличить заработок, если он работает быстрее или лучше.

Преимущества:

- мотивация к результату. Работник сам заинтересован в том, чтобы сделать больше;
- рост производительности. Особенно на участках, где важна скорость: сборка, упаковка, первичная обработка;
- понятная логика расчетов. Не нужно спорить, кто «заслужил больше» – все зависит от факта;
- экономия фонда оплаты. Если нет работы – нет и затрат на простой.

Недостатки:

- нестабильность доходов. Падение заказов или остановка линии – и заработок сотрудника резко снижается;
- риск ухудшения качества. Сотрудники могут стремиться к объему в ущерб стандартам;
- сложность учета. Особенно при многокомпонентных операциях, переменных тарифах или в условиях брака.

Кому подходит сдельная система, а кому – нет?

Сдельная оплата – не универсальное решение. Есть отрасли и профессии, где она работает идеально, и сферы, где может нанести вред.

Оптимально:

- производственные линии (металл, дерево, упаковка);
- швейные цеха, текстиль;
- упаковщики, фасовщики;
- курьеры, сборщики заказов;
- фрилансеры (копирайтинг, верстка, перевод).

Не эффективно:

- административный и офисный персонал;
- творческие и исследовательские профессии;
- должности с высокой вариативностью задач;
- менеджеры с нестандартизированным KPI.

Например, в call-центре нельзя платить за количество звонков, не учитывая их длительность, качество обслуживания и результат. Это приведет к спешке и ухудшению сервиса.

Виды сдельной оплаты труда

1. Прямая сдельная

Простейшая модель: оплата за каждую единицу произведенной продукции или выполненной работы.

$$\text{Заработок} = \text{Ставка за единицу} \times \text{Количество.}$$

Пример

Работник выполнил 320 деталей. Ставка – 5 руб./шт. 5 из них – брак.
Итог: $(320 - 5) \times 5 = 1575$ руб.

2. Сдельно-премиальная

К базовому доходу добавляются премии – за выполнение норматива, отсутствие брака, перевыполнение.

$$\text{Заработок} = \text{Сдельная часть} + \text{Премияльная часть.}$$

Пример

Работник собрал 60 приборов при норме 50. Базовая ставка – 18 руб. за штуку. Премия: 15% за выполнение нормы +1% за каждый лишний прибор.

Базовая часть = $60 \times 18 = 1080$ руб.

Премия = $1080 \times (15\% + 1\%) = 270$ руб.

Итого: 1350 руб.

3. Прогрессивная

До определенного объема действует одна ставка, а за превышение – повышенная.

Пример

Работница выполнила 110 единиц, норма – 90.

90×30 руб. = 2700 руб.

20×40 руб. (прогрессия) = 800 руб.

Итого: 3500 руб.

4. Косвенно-сдельная

Зарплата вспомогательного работника зависит от выработки основного.

Пример

Наладчик оборудования получает 0,01 руб. за каждую выпущенную деталь на его линии. За смену – 36 000 деталей → 360 руб.

5. Аккордная система

Фиксированная сумма за полный объем работ. Обычно применяется для бригад или комплексных заданий.

Пример

Бригаде поручено уложить плитку на складе. Стоимость работ – 9000 руб. Сумма делится пропорционально участию и квалификации.

Как оформить сдельную СОР правильно?

Просто сказать «будешь на сдельной оплате» недостаточно. Чтобы система работала легально и предсказуемо, она должна быть оформлена документально и прозрачно.

1. Отрадите сдельную систему в трудовом договоре.

В разделе «условия оплаты труда» нужно прямо указать: работник получает оплату по сдельной системе. Также можно сослаться на внутренний документ, в котором описаны нормы и ставки.

2. Подготовьте ЛНА.

Обычно это Положение об оплате труда. В нем должны быть:

- конкретный вид сдельной системы;
- расценки за единицу продукции;
- критерии качества;

- условия премирования (если применимо);
- порядок учета и контроля выработки;
- правила расчета при браке, переработках, простоях.

3. Ознакомьте с СОТ сотрудника под подпись.

Даже если все прописано идеально, работник должен быть ознакомлен с ЛНА и согласен с условиями. Подтверждение можно оформить листом ознакомления или приложением к договору.

Типичные ошибки работодателей

Сдельная система при неаккуратном внедрении может обернуться конфликтами и жалобами. Вот чего стоит избегать:

- **нет четкой формулы.** Если не определена ставка, объем, критерии качества – возможны споры. Работник будет оспаривать расчеты;
- **отсутствие контроля за браком.** При ориентации на количество сотрудник может гнать объем в ущерб качеству. Без контроля – потеря репутации и лишние расходы;
- **использование не по назначению.** Сдельная оплата не работает в сферах, где результат сложно нормировать. Попытка внедрить ее в HR, бухгалтерии или дизайне приводит к выгоранию и уходу сотрудников;
- **непрозрачные премии.** Премияльные надбавки должны быть прописаны четко. Формулировка «по усмотрению руководства» – риск.

Советы для внедрения сдельной системы:

- проанализируйте, применима ли сдельная модель к вашему типу задач;
- разработайте точную методику расчетов;
- учтите браки, время простоев и ночные смены;
- обязательно оформите все документы;
- настройте регулярный контроль качества;
- обеспечьте связь с отделом кадров и бухгалтерией;
- проверьте соответствие действующему законодательству.

Чек-лист: готов ли ваш бизнес к сдельной оплате труда?

- вид системы (прямая, аккордная и пр.) выбран осознанно;
- ставки и нормы утверждены и прописаны;
- есть контроль качества и учет брака;
- все ЛНА оформлены и согласованы;
- в трудовых договорах отражен способ расчета;
- учитывается законодательство;
- сотрудники ознакомлены и подписали документы;
- есть способ анализа эффективности и корректировки ставок.

Важно!

Сдельная оплата труда – это не просто инструмент мотивации, а управленческий механизм. При грамотной настройке она помогает

увеличить выработку при уменьшении издержек, выстраивать с сотрудниками доверительные отношения, а также сделать систему оплаты справедливой и прозрачной. Но ключевое условие – структура, документы и контроль. Без них сдельная система превращается в источник конфликтов и штрафов. Внимательное внедрение – гарантия того, что работник и работодатель останутся довольны результатом.

ПОВРЕМЕННАЯ ОПЛАТА ТРУДА

Виды повременной СОТ:

- **простая повременная** – производится за определенное количество отработанного времени независимо от объема выполненных работ в соответствии с тарифной ставкой или должностным окладом (также называется повременной с окладной частью);

- **премиально-повременная** – начисляется не только заработная плата за отработанное время, но и премия за достижение определенных количественных и качественных показателей;

- **повременная с установленным нормированным заданием** – устанавливается план работ, который должен быть выполнен за определенное время, заработок состоит из двух частей: повременной части и доплаты за выполнение задания;

- **сдельно-повременная** – смешанная СОТ, которая сочетает в себе фиксированную оплату за отработанное время и вознаграждение за объем выполненных работ.

Достоинства повременной СОТ

Повременная СОТ имеет ряд общепризнанных достоинств.

1. Простота расчета заработной платы.

Повременная СОТ напрямую связана с рабочим временем работника, которое фиксируется в соответствующем табеле подразделения предприятия. Законодательство обязывает работодателя табелировать всех своих сотрудников. Эти издержки уже включены в себестоимость выпускаемой им продукции, и ведение табелей не требует дополнительных затрат. Тарифы, оклады, надбавки, премии работника должны быть определены до приема его на работу и зафиксированы в трудовом договоре, что тоже является обязанностью работодателя. При современном бухгалтерском программном обеспечении при закрытии табеля рассчитать заработную плату каждого работника – дело нескольких секунд.

Важно!

При повременной СОТ проще контролировать соблюдение работниками производственных технологий, регламентов, графиков обслуживания и ремонта оборудования и пр. Если на предприятии выплачиваются разовые

премии и (или) их размер устанавливает непосредственно руководитель либо специально образованная комиссия на основании определенных критериев, то и в этом случае дополнительные издержки на подобное администрирование или вообще отсутствуют, или ничтожны по сравнению с общим фондом заработной платы подразделения или всего предприятия.

2. Соблюдение технологии, низкий процент брака и ритмичность производства.

Когда заработная плата работника прямо не привязана к объемам выполняемых им работ и ему не нужно любыми способами «гнать выработку» для получения планируемого им материального вознаграждения, гораздо проще заставить работника строго выполнять технологический процесс и все регламентные работы. При четком последовательном соблюдении всех технологических операций, включая технические параметры (например, режимы обработки) и временные (например, при переналадке оборудования на новый вид изделия), производительность работника будет соответствовать плановым показателям, а качество продукции – технологическому уровню производства. Другими словами, **при повременной СОТ можно создать условия, при которых фактический объем выпускаемой продукции будет равен запланированному и, следовательно, максимально возможному для данного производства, а качество – стабильное и заранее установленное уровнем технологий.**

На высокотехнологичных производствах, где качество выпускаемой продукции часто важнее ее количества, а потери (репутационные, финансовые) от возможного брака очень высоки, только повременная СОТ может гарантировать строгое соблюдение производственных технологий всеми работниками при соответствующем контроле и позволяет создавать ритмичные производства с синхронизацией всех производственных процессов.

3. Отсутствие конкуренции между работниками.

Конкуренция хороша только во внешней для предприятия среде, т.е. *между предприятиями*. Внутри коллектива конкуренция недопустима. Конкуренция в отличие от соревнования, которое направлено на победу за счет улучшения собственных показателей, предполагает победу любой ценой, в т.ч. с помощью ухудшения показателей соперника и нанесения прямого вреда его работе. Причем гораздо легче и проще навредить сопернику, чем улучшить собственную работу. Поэтому **внутренняя конкуренция предприятия всегда ухудшает его внешние конкурентные преимущества.**

При повременной СОТ конкуренция тоже возможна. Но главное отличие ее от сдельной системы в том, что **конкуренция не является ее базовым принципом**. При сдельной СОТ конкуренция есть всегда, и руководство предприятия может только влиять на ее интенсивность и формы проявления.

4. Низкая текучесть кадров.

При повременной оплате труда работник всегда точно знает, какую заработную плату он получит в следующем месяце, через полгода, через год. Это очень важно для каждого человека, т.к. дает ощущение *стабильности* и позволяет *планировать* свою жизнь на достаточно продолжительный период.

Важно!

Повременная СОТ гарантирует работнику постоянный доход. Для руководителя, который действительно работает на перспективу и имеет амбициозные планы относительно своего предприятия, важно иметь стабильный работоспособный коллектив. Текучесть кадров для такого предприятия – большая проблема и имеет негативные долгосрочные последствия. В этом случае повременная СОТ может выполнять роль фактора, цементирующего коллектив.

Развенчиваем мифы о повременной оплате труда

Некоторые специалисты в области кадровой политики и мотивации персонала советуют устанавливать повременную СОТ только в тех отраслях, где сложно или невозможно тарифицировать объем производимых работ, или на предприятиях, где работник не может повлиять на объем выпускаемой продукции.

При этом главным недостатком повременной СОТ считается то, что она не стимулирует работников к интенсивному труду и требует дополнительных издержек на контроль за их производительностью. Но так ли это?

Миф 1. Повременная оплата труда предполагает усиленный контроль над работниками.

На любом предприятии контроль за производительностью труда работников, а точнее за выполнением плана производства, осуществляют непосредственно на местах бригадиры, мастера, начальники участков, начальники цехов, а в целом по предприятию – начальник производства, плановый отдел. Даже на самом маленьком предприятии всегда есть сотрудники, которые контролируют сроки, порядок выполнения заказов.

Важно!

И при сдельной, и при повременной оплате труда в равной мере необходимы контрольные органы, которые будут выдавать задания, контролировать их своевременное выполнение, корректировать план и т.д. Такая система контроля существует независимо от формы оплаты труда работников: сдельной или повременной. Причем количественный состав контрольных органов на аналогичных предприятиях примерно одинаковый и в большей степени зависит от размера самого предприятия, чем от формы оплаты труда работников.

Было бы наивно полагать, что на предприятиях с повременной СОТ за каждым работником должен быть закреплен контролер, который бы следил за их работой и подгонял их, когда они уклоняются от выполнения своих обязанностей. А при сдельной оплате – все работники, как роботы, предоставлены сами себе и носятся по цеху в автономном режиме, выполняя заложенные в них программы. Везде нужны и бригадиры, и мастера, и другой руководяще-контролирующий персонал. И на предприятии с повременной СОТ, и на предприятии со сдельной оплатой труда кто-то должен давать задания цехам, участкам, бригадам, рабочим, контролировать их своевременное выполнение, менять задания в случае необходимости, корректировать план и т.д. Издержки примерно одинаковые и не зависят от формы оплаты труда.

Миф 2. Для повременной СОТ характерна низкая производительность труда.

При *низком качестве управления*, что, к сожалению, имеет место на многих предприятиях, нет большой разницы в СОТ. На таких предприятиях низкая производительность при повременной СОТ с лихвой компенсируется дополнительными издержками на низкое качество (брак) выпускаемой продукции и на содержание штата специалистов, занимающихся тарификацией производственных операций при сдельной оплате.

Итак, для предприятий с низким уровнем управления форма оплаты труда не имеет никакого значения – они не эффективны по определению, и смена формы оплаты труда здесь не поможет.

Важно!

Производительность на предприятии зависит от двух основных составляющих: организации производственных процессов и интенсивности труда каждого рабочего. На интенсивность труда рабочего влияет его мотивация, которая, в свою очередь, определяется его потребностями.

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

Выбор между повременной и сдельной СОТ зависит от возможности четко измерить результат, важности качества над количеством и специфики бизнеса. Сдельная система подходит для роста производительности (производство, продажи), а повременная – для стабильной работы и высоких требований к качеству (администрация, квалифицированные специалисты).

Ключевые факторы для выбора

Сдельная оплата лучше, если:

- результат можно легко измерить (количество изделий, метров, звонков);
- нужно повысить производительность труда;

- работник может прямо влиять на объем выработки.

Повременная оплата лучше, если:

- критически важно качество, а не скорость;
- работу сложно нормировать или оценивать количественно;
- работа сложная, экспериментальная или ремонтная.