

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

2 мая 2012 г. № 56

г. Минск

Об утверждении Рекомендаций
по применению коллективных
систем оплаты труда работников
коммерческих организаций

На основании подпункта 7.1.1 пункта 7 Положения о Министерстве труда и социальной защиты Республики Беларусь, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31 октября 2001 г. № 1589 «Вопросы Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь», Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить прилагаемые Рекомендации по применению коллективных систем оплаты труда работников коммерческих организаций.

2. Признать утратившим силу постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 23 марта 2010 г. № 47 «Об утверждении Методических рекомендаций по коллективной системе оплаты труда работников коммерческих организаций».

3. Настоящее постановление вступает в силу с момента его подписания.

Министр

М.А. Щёткина

УТВЕРЖДЕНО
Постановление
Министерства труда и
социальной защиты
Республики Беларусь
2 мая 2012 № 56

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ КОЛЛЕКТИВНЫХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Термины и их определения

Для целей настоящих Рекомендаций используются следующие термины и их определения:

организация оплаты труда – механизм оплаты труда работников, обеспечивающий взаимосвязь результатов труда с заработной платой, представляющий собой совокупность следующих взаимосвязанных составных элементов: организационно-техническое нормирование труда, нормирование заработной платы на основе тарифной системы, формы и системы оплаты труда, премирование, доплаты, надбавки, другие выплаты;

форма оплаты труда – способ установления размера заработной платы работников, определяемый методом измерения количества их труда (на основе учета объема произведенной продукции, товаров (работ, услуг) либо на основе учета фактически отработанного времени);

сдельная форма оплаты труда – способ установления размера заработной платы работников на основе сдельных расценок за единицу произведенной продукции, товаров (работ, услуг) (далее - продукции);

повременная форма оплаты труда – способ установления размера заработной платы работников на основе тарифных ставок (окладов) за единицу фактически отработанного времени;

система оплаты труда – порядок установления заработной платы, обеспечивающий стимулы к высокопроизводительному труду работников определенной группы или категории посредством установления функциональной зависимости между мерой труда и мерой его оплаты на основе организационно-технического нормирования труда, тарифного нормирования заработной платы, применения определенной формы оплаты труда и премиальных выплат;

коллективная форма организации труда – организация труда, предполагающая объединение работников в трудовой коллектив для совместного выполнения работ при наличии соответствующих

организационно-технических, экономических и социальных предпосылок; совмещение профессий (должностей), увеличение объема работ (расширение зоны обслуживания) – выполнение работником у одного и того же нанимателя наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительной работы по другой профессии (должности) или обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы в течение установленной законодательством продолжительности рабочего дня (рабочей смены);

условное высвобождение работников – экономия численности работников в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий (должностей), роста производительности труда, выполнения установленного объема производства продукции с численностью меньше нормативной;

коллективная форма оплаты труда – способ установления размера заработной платы работников в условиях коллективной организации их труда, определяемый методом измерения количества их труда (на основе учета объема произведенной продукции либо на основе учета фактически отработанного времени);

коллективная сдельная форма оплаты труда – способ установления размера заработной платы работников в условиях коллективной организации их труда на основе сдельных расценок за единицу произведенной продукции;

коллективная повременная форма оплаты труда – способ установления размера заработной платы работников в условиях коллективной организации их труда на основе тарифных ставок (окладов) за единицу фактически отработанного времени;

коллективная система оплаты труда – порядок начисления заработной платы работников в условиях коллективной организации труда, определяемый принятым субъектом хозяйствования подходом к формированию и распределению коллективного фонда заработной платы, обеспечивающий стимулы к достижению высоких конечных результатов (качественному и своевременному выполнению установленного коллективу объема производства продукции при минимальных затратах всех видов ресурсов);

коллективная сдельно-премиальная система оплаты труда – порядок установления заработной платы, при котором коллективу работников сверх заработной платы, начисленной по сдельным расценкам за фактический объем произведенной продукции, начисляется и выплачивается премия за качественное и своевременное выполнение установленного ему объема производства продукции;

коллективная аккордная сдельная система оплаты труда – порядок определения заработной платы, при котором коллективу работников сверх

заранее определенного (по аккордной расценке) фонда заработной платы за выполнение установленного объема произведенной продукции начисляется и выплачивается премия за досрочное и качественное выполнение аккордного задания;

коллективная косвенная сдельная система оплаты труда – порядок установления заработной платы, при котором коллективу работников (как правило, обслуживающему основное производство) фонд заработной платы определяется исходя из фактического объема продукции, выпущенного обслуживаемым им производством, а также начисляется и выплачивается премия за выполнение и перевыполнение плана производства продукции и качественное выполнение функций по обслуживанию производства;

коллективная повременно-премиальная система оплаты труда – порядок установления заработной платы, при котором коллективу работников сверх тарифного фонда заработной платы начисляется и выплачивается премия за выполнение и перевыполнение количественных и качественных показателей, характеризующих выполненную работу;

коллективный фонд заработной платы – сумма денежных средств, предназначенных для оплаты результатов труда коллектива работников;

тарифный фонд заработной платы коллектива работников – часть коллективного фонда заработной платы, определяемая по тарифным ставкам (окладам) (в соответствии с установленными работникам тарифными разрядами) и фактически отработанным временем;

сдельный заработок коллектива работников – часть коллективного фонда заработной платы, начисленная по сдельным расценкам за фактически произведенную продукцию;

сдельный приработок – разница между сдельным заработком коллектива работников и его тарифным фондом заработной платы;

коллективный фонд заработной платы, подлежащий распределению между членами трудового коллектива – часть коллективного фонда заработной платы, распределяемая между работниками в зависимости от личного трудового вклада каждого работника;

рейтинговый метод оценки трудового вклада работника – метод, основанный на сравнении трудового вклада работников по одному или нескольким оценочным критериям;

коэффициент трудового участия (КТУ) – показатель, представляющий собой количественную оценку личного вклада работника в конечные результаты труда всего коллектива;

базовый коэффициент трудового участия – величина, характеризующая труд работника, соответствующего норме, исходя из предъявляемых к нему требований в условиях коллективной организации труда;

фактический коэффициент трудового участия – величина, характеризующая фактический личный вклад работника в результаты труда всего коллектива.

ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящие Рекомендации разработаны на основе изучения и обобщения практики применения коллективных систем оплаты труда работников, занятых в производстве машин и оборудования, проектных, строительных, торговых и сельскохозяйственных коммерческих организациях.

2. Рекомендации предназначены для оказания методической помощи коммерческим организациям всех форм собственности в применении коллективных систем оплаты труда. На их основе могут быть разработаны рекомендации по применению коллективных систем оплаты труда, учитывающие особенности производства продукции в организациях по видам их деятельности.

3. В Рекомендациях:

изложены основные принципы и условия применения коллективных систем оплаты труда;

определен примерный перечень показателей, которые могут быть установлены для оценки результатов коллективного труда;

изложены методы формирования и распределения коллективного фонда заработной платы.

4. Основной целью применения коллективных систем оплаты труда в коммерческих организациях является достижение высоких конечных результатов труда при наименьших затратах всех видов ресурсов.

5. Коллективные системы оплаты труда могут применяться по организации в целом, а также ее структурным подразделениям (основных, вспомогательных, функциональных) и отдельных первичных коллективов работников (производственных бригад, участков и т.д.).

6. Фонд заработной платы коллективов работников формируется за счет денежных средств, получаемых коммерческой организацией от реализации произведенной продукции по осуществляемым ею видам деятельности.

7. Оценка конечных результатов работы коллектива работников производится по результатам выполнения доведенных ему показателей по объему производства продукции, качеству продукции, уровню затрат различных видов ресурсов на производство продукции, срокам выполнения работ.

8. Конкретный перечень показателей, а также условия и порядок оплаты труда работников при коллективной форме организации их труда

определяются нанимателем в локальных нормативных правовых актах, исходя из задач, стоящих перед конкретным коллективом работников и организацией в целом.

ГЛАВА 2 КОЛЛЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА, УСЛОВИЯ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

9. Коллективные системы оплаты труда предполагают, что размер заработной платы конкретного работника зависит от конечного результата коллективного труда и его личного трудового вклада в этот результат.

10. Основными условиями эффективного применения коллективных систем оплаты труда являются:

наличие объективных предпосылок применения коллективных форм организации и оплаты труда (организационно-технических, экономических и социальных);

наличие современной нормативной базы для нормирования труда; высокий уровень организации производства, труда и его оплаты.

11. Организационно-технические предпосылки применения коллективных форм организации и оплаты труда предполагают выполнение комплекса работ, требующего совместных усилий работников, формирующих общий конечный результат коллективного труда.

Этим требованиям отвечают следующие виды работ:

работы на конвейерах и поточных линиях, при которых труд рабочих, выполняющих отдельные виды работ технологического цикла взаимосвязан и требует от работников синхронизированных действий, не предполагающих увеличения выработки (задела) на отдельных рабочих местах, а обеспечивающих бесперебойную работу конвейера, потока, определяющего общий конечный результат (производство продукции (готовых изделий, узлов)), достигаемый совместными усилиями всех рабочих, обслуживающих данный конвейер, поток;

работы по обслуживанию группой рабочих сложных агрегатов, механизмов, аппаратов, где их трудовые функции сводятся главным образом к обеспечению бесперебойной работы, наблюдению и контролю за ходом технологического процесса (например, обслуживание аппаратурных процессов в химическом производстве, на печатных и красильных автоматах в текстильном производстве и т.д.);

работы (операции), где установлена такая различающаяся по своей трудоемкости последовательность выполнения их отдельных видов, при которой невозможно обеспечить равномерную загрузку работников по их профессии (специальности) и определить индивидуальную выработку каждого (например, в комплексных бригадах в строительстве).

12. Экономические предпосылки применения коллективных систем оплаты труда:

невозможность точного учета индивидуальных результатов труда при выполнении работ коллективным способом;

необходимость применения комплексных норм труда и расхода материальных ресурсов при планировании и учете объемов работ;

экономическая целесообразность применения коллективных форм организации и оплаты труда (сокращение затрат труда на единицу продукции за счет рациональной расстановки работников, их взаимодействия между собой; экономия средств производства вследствие совместного использования производственных площадей, инструментов, оборудования, сырья, материалов и т.д.; снижение административных издержек за счет сокращения функций контроля за деятельностью коллективов, а не отдельных работников).

13. Социальные предпосылки определяются общностью целей деятельности организации и интересов работников, обеспечивающих развитие у них чувства сознательной взаимопомощи для достижения конечных результатов, возможных только при коллективном труде.

14. В организациях могут применяться следующие коллективные системы оплаты труда, учитывающие особенности функционирования различных трудовых коллективов:

коллективная сдельно-премиальная система оплаты труда;

коллективная аккордная сдельная система оплаты труда;

коллективная косвенно-сдельная система оплаты труда;

коллективная повременно-премиальная система оплаты труда.

15. Применение коллективных систем оплаты труда требует:

соответствующей организационно-экономической подготовки производства (проводится анализ организации производства, труда и его оплаты, определяются основные резервы повышения эффективности производства за счет применения коллективных систем оплаты труда, разрабатываются необходимые мероприятия по совершенствованию организации производства и труда, управлению организацией);

четкого установления коллективам работников количественных и качественных показателей, характеризующих ожидаемые от них конечные результаты работы, и сроков ее выполнения;

предоставления коллективам работников самостоятельности в выборе форм взаимодействия работников в условиях коллективной организации труда при выполнении установленного ему объема производства продукции (работ, услуг), определении размеров оплаты труда конкретным работникам в пределах заработанных коллективом средств в соответствии с принятым в организации порядком распределения коллективного фонда заработной платы между работниками;

определения ответственности коллективов работников за своевременное и качественное выполнение работ (услуг) в установленном объеме, а аппарата управления – за создание для этого соответствующих условий.

ГЛАВА 3

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПРИ КОЛЛЕКТИВНЫХ СИСТЕМАХ ОПЛАТЫ ТРУДА

16. Формирование коллективного фонда заработной платы при коллективных системах оплаты труда.

16.1. Применение коллективных систем оплаты труда обеспечивает сочетание коллективной и личной заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов посредством установления взаимосвязи заработной платы работников с результатами коллективного труда, определяемой порядком формирования и распределения коллективного фонда заработной платы с учетом их личного трудового вклада.

16.2. Формирование коллективного фонда заработной платы может осуществляться с применением:

индивидуальных сдельных расценок за единицу продукции по видам работ с учетом выработки по коллективному конечному результату работы (например, на поточных линиях в швейной, обувной промышленности, в производстве стройматериалов, на сборочных конвейерах и других производствах по выпуску годной продукции с последней операции);

комплексных сдельных расценок, установленных на определяющие конечный результат коллективного труда планово-учетные единицы (изделия, узлы, комплекты и т.п.), рассчитанных на основе комплексных норм труда на совокупность выполняемых коллективом работников различных видов работ по производству этих планово-учетных единиц;

тарифных ставок, соответствующих должностей служащих (профессий рабочих) и квалификации членов трудового коллектива; нормативов заработной платы на единицу продукции.

16.3. Индивидуальные и комплексные сдельные расценки лежат в основе применения коллективной сдельно-премиальной системы оплаты труда, используемой, как правило, в производственных подразделениях (например, в бригадах рабочих).

16.4. Коллективная сдельно-премиальная система оплаты труда с использованием индивидуальных сдельных расценок эффективна при выполнении тех работ, где функции работников строго распределены,

отсутствует необходимость в совмещении профессий, а заданный темп работы и качество продукции могут быть обеспечены только совместными усилиями нескольких исполнителей.

16.5. Коллективная сдельно-премиальная система оплаты труда с использованием комплексных сдельных расценок эффективна при выполнении тех работ, где нет строгого распределения функций между работниками, невозможно точно учесть индивидуальные результаты труда каждого работника, возможно совмещение профессий и допускается взаимозаменяемость работников в процессе труда (например, при последовательном выполнении определенного комплекса строительных, ремонтных, проектных работ, при обслуживании аппаратурных процессов в химической промышленности и т.п.).

16.6. При применении коллективной сдельно-премиальной системе оплаты труда в коллективный фонд заработной платы, подлежащий распределению между членами трудового коллектива, могут включаться:

сдельный заработок коллектива работников, исчисленный по индивидуальным или комплексным сдельным расценкам, либо только сдельный приработок, рассчитанный как разница между сдельным заработком и тарифным фондом заработной платы коллектива работников;

экономия коллективного фонда заработной платы, образующаяся в результате внедрения или пересмотра технически обоснованных норм труда по инициативе коллектива работников;

премия коллективу работников за качественное и своевременное выполнение установленного ему объема производства продукции, рациональное использование ресурсов.

16.7. Коллективная повременно-премиальная система оплаты труда может использоваться в функциональных подразделениях (отделах, службах), производственных подразделениях (как правило, в коллективах работников по обслуживанию производства), временных творческих коллективах, где устанавливаются нормативы численности или нормы обслуживания, определяемые исходя из трудоемкости выполняемых работ (например, в комплексных бригадах ремонтных рабочих, которым устанавливаются нормированные задания и нормативная численность работников, исходя из трудоемкости работ, включенных в утвержденный годовой план ремонтных работ).

16.8. При применении коллективной сдельно-премиальной системы оплаты труда в коллективный фонд заработной платы, подлежащий распределению между членами трудового коллектива могут включаться:

экономия коллективного фонда заработной платы, образующаяся в результате условного высвобождения работников;

премия коллективу работников за качественное и своевременное

выполнение установленного ему объема производства продукции, рациональное использование ресурсов.

16.9. В коллективный фонд заработной платы, подлежащий распределению между членами трудового коллектива, не включаются выплаты, начисляемые работникам индивидуально, в том числе выплаты стимулирующего характера (отдельные виды премий, надбавки за профессиональное мастерство, классность и пр.), выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда (доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, руководство бригадой, работу в государственные праздники, выходные дни, в ночное и сверхурочное время и пр.), оплата за неотработанное время (оплата трудовых и социальных отпусков, выполнение государственных и общественных обязанностей).

16.10. При нормативном методе формирования коллективного фонда заработной платы норматив коллективной заработной платы на плановый период определяется отношением планового коллективного фонда заработной платы работников к запланированному объему продукции. Плановый коллективный фонд заработной платы определяется исходя из планового либо фактического коллективного фонда заработной платы за базовый период (соответствующий период предыдущего года) с учетом планируемых изменений уровня средней заработной платы, численности работников, объема производства продукции и других факторов. Расчетная величина коллективного фонда заработной платы определяется путем умножения норматива заработной платы коллектива на фактический объем производства продукции.

16.11. При применении нормативного метода коллективный фонд заработной платы, подлежащий распределению между членами коллектива работников, определяется как разница между расчетной величиной коллективного фонда заработной платы и суммой тарифного фонда заработной платы коллектива работников и выплат, начисляемых работникам индивидуально.

17. Методы оценки трудового вклада и распределения коллективного фонда заработной платы.

17.1. Рейтинговые методы оценки трудового вклада

17.1.1. Рейтинговые методы позволяют получить количественные оценки трудового вклада, используемые для определения индивидуальной заработной платы работников при применении коллективных систем оплаты труда, обеспечивая при этом реализацию следующих основных требований, предъявляемых к оценке трудового вклада:

возможность учета всех составляющих трудового вклада;

чувствительность (реакция) оценки к изменению составляющих трудового вклада;

простота и доступность процедуры оценки трудового вклада.

17.1.2. Критерии оценки трудового вклада работника делятся на две группы:

прямые критерии, непосредственно характеризующие конечные результаты труда работника (производительность труда, расширение зоны обслуживания, качество труда и т.д.);

косвенные критерии, характеризующие трудовое поведение работника, то есть оценивающие деятельность работника по его личным качествам, влияющим на достижение конечного результата труда (объем профессиональных знаний, навыки и умения, ответственность, инициатива, творческая активность, трудовая дисциплина, отношение к труду и коллективу и т.д.) и ориентирующие его на повышение эффективности работы всего коллектива, освоение новой техники и технологий, достижение высокого профессионального мастерства, освоение смежных профессий и операций, экономию основных и вспомогательных материалов, электроэнергии и др.

17.1.3. При оценке трудового вклада работников коллектива рекомендуется комплексно использовать прямые и косвенные критерии оценки трудового вклада, что позволит обеспечить равновесие между результатами труда в текущем периоде и заинтересованностью работников в развитии своих трудовых качеств, оказывающих влияние на повышение эффективности производства в перспективе.

17.1.4. Для оценки трудового вклада и распределения коллективного фонда заработной платы работников целесообразно применять следующие рейтинговые методы:

метод, основанный на определении коэффициента трудового участия;

метод парных сравнений;

метод многокритериальной рейтинговой оценки.

17.1.5. Метод, основанный на определении коэффициента трудового участия, может быть использован для текущей (ежедневной, еженедельной, ежедекадной) или итоговой (ежемесячной) оценки трудового вклада по прямым и косвенным критериям в производственных трудовых коллективах и функциональных подразделениях.

17.1.6. Метод парных сравнений эффективен для текущей (ежедневной, еженедельной, ежедекадной) оценки трудового вклада по прямым критериям, определяющим достигнутые результаты труда. При этом учитывается либо только объем выполненных работ (производительность труда), либо одновременно производительность и качество труда. Этот метод целесообразно применять в производственных трудовых коллективах для распределения величины сдельного приработка при коллективной сдельно-премиальной системе оплаты труда или экономии коллективного фонда заработной платы, образующейся в

результате высвобождения работников при коллективной повременно-премиальной системе оплаты труда.

17.1.7. Метод многокритериальной рейтинговой оценки целесообразно использовать для итоговой оценки трудового вклада:

в функциональных подразделениях для распределения коллективного фонда заработной платы по итогам работы за отчетный период, который включает экономию коллективного фонда заработной платы, образующуюся в результате условного высвобождения работников, а также коллективную премию за качественное и своевременное выполнение установленного объема работ, рациональное использование ресурсов;

в производственных трудовых коллективах:

а) для распределения сдельного приработка или экономии средств коллективного фонда заработной платы, образующейся в результате условного высвобождения работников, и коллективной премии за качественное и своевременное выполнение установленного объема производства продукции, рациональное использование ресурсов;

б) для распределения коллективной премии за качественное и своевременное выполнение установленного объема производства продукции. В этом случае из рассмотрения исключаются оценочные критерии, которые используются при распределении сдельного приработка или экономии коллективного фонда заработной платы, образующейся в результате условного высвобождения работников.

17.1.8. Рейтинговые методы оценки трудового вклада членов коллектива работников могут быть использованы при:

распределении коллективного фонда заработной платы при коллективной системе оплаты труда;

установлении членам коллектива дифференцированных тарифных ставок (окладов), надбавок стимулирующего характера;

организации и проведении периодических аттестаций работников и планировании их карьерного роста;

организации конкурсов, например, «Лучший по профессии» и т.п.

17.2. Распределение коллективного фонда заработной платы с применением коэффициента трудового участия.

17.2.1. Базовый КТУ – величина, характеризующая труд работника, соответствующего норме (исходя из предъявляемых к нему требований в условиях коллективной организации труда), которая, как правило, устанавливается на уровне 1,0.

17.2.2. Фактический КТУ – величина, характеризующая фактический личный вклад работника в конечные результаты труда всего коллектива, которая устанавливается по результатам его работы за отчетный период посредством корректировки (повышения или понижения) величины

базового КТУ, исходя из критериев, принятых для оценки трудового вклада работника. Примерный перечень критериев оценки трудового вклада приведен в таблице 1.

Таблица 1

Примерный перечень критериев оценки трудового вклада

Критерии оценки трудового вклада	Величина повышения (понижения) КТУ
<p>Критерии, повышающие базовый коэффициент трудового участия при условии выполнения производственных заданий и норм выработки, соблюдении производственной и трудовой дисциплины):</p> <ul style="list-style-type: none"> высокое качество выполненных работ степень использования рабочего времени проявление инициативы при освоении и применении передовых методов и приемов труда, рациональной организации трудовых операций и рабочего места выполнение смежных операций или совмещение профессий, помощь в работе другим членам трудового коллектива выполнение сложных и ответственных работ содействие и сотрудничество с нанимателем в деле обеспечения здоровых условий труда другие достижения в труде, способствующие повышению результатов работы коллектива 	0,1–1,0
<p>Критерии, снижающие базовый коэффициент трудового участия:</p> <ul style="list-style-type: none"> невыполнение производственных заданий и норм выработки, низкая интенсивность труда, выразившаяся в систематическом отставании от общего темпа коллективного труда брак в работе, вызвавший переделки и дополнительные трудозатраты или снижение оценки качества продукции нарушение правил эксплуатации машин, механизмов и другого оборудования, вызвавшее простой трудового коллектива или отдельных его членов бесхозяйственное (небрежное) отношение к инструменту, инвентарю, приспособлениям, материалам, неудовлетворительная культура производства на рабочем месте нарушение правил охраны труда и пожарной безопасности прогул без уважительной причины, появление на работе в состоянии алкогольного опьянения, повлекшее за собой отстранение от работы другие нарушения и упущения в работе, которые отрицательно сказывались на результатах работы коллектива 	0,1–1,0

17.2.3. Величина повышения (понижения) базового КТУ по каждому из критериев, порядок расчета КТУ с использованием вышеперечисленных либо иных критериев оценки трудового вклада и его применения для распределения коллективного фонда заработной платы устанавливается, исходя из стоящих перед коллективом целей и задач, и отражается локальными нормативными правовыми актами.

17.2.4. Пример распределения размеров премии и сдельного приработка работникам коллектива с учетом КТУ приведен в таблице 2.

Таблица 2

Распределение коллективной премии и сдельного приработка с учетом КТУ
 между работниками коллектива (подразделения, бригады)
 за сентябрь 2011 г.

Ф.И.О. работника бригады	Номер строки	Тарифный разряд	Часовая тарифная ставка, руб.	Факти- чески отрабо- танное время, ч	Тарифная заработная плата за отрабо- танное время, руб. (гр. 2 x гр. 3)	КТУ	Расчетная заработная плата с учетом КТУ руб. (гр. 4 x гр. 5)	Сдельный приработок с учетом КТУ, руб. (0,162 x гр. 6)	Премия с учетом КТУ, руб. (0,194 x x гр. 6)	Заработная плата за отчетный месяц, руб. (гр. 4 + + гр. 7 + + гр. 8)	Рей- тинг работ- ника, Р
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Петров Н.К.	1	5	9 828	176	1 729 728	2,0	3 459 456	560 432	671 134	2 961 294	1
Жуков К.А.	2	3	7 770	152	1 181 040	1,0	1 181 040	191 328	229 122	1 601 490	3
Баранов В.Л.	3	4	8 750	176	1 540 000	0,9	1 386 000	224 532	268 884	2 033 416	4
Спирин Б.И.	4	5	9 828	176	1 729 728	1,5	2 594 592	420 324	503 351	2 653 403	2
Уралов Н.В.	5	4	8 750	168	1 470 000	0,5	735 000	119 070	142 590	1 731 660	5
Иванов А.И.	6	4	8 750	176	1 540 000	1,0	1 540 000	249 480	298 760	2 088 240	3
Бурков П.П.	7	3	7 770	176	1 367 520	1,5	2 051 280	332 307	397 948	2 097 775	2
Река Ф.А.	8	2	6 902	160	1 104 320	1,0	1 104 320	178 900	214 238	1 497 458	3
Климов П.А.	9	4	8 750	176	1 540 000	1,0	1 540 000	249 480	298 760	2 088 240	3
ИТОГО	10	–	–	1 536	13 202 336	–	15 591 688	2 525 853	3 024 787	18 752 976	–

Сдельная заработная плата коллектива работников из 9 человек по нарядам на сдельные работы в сентябре составила 15 728 189 руб. Сумма премии коллектива работников за отчетный месяц составила 3 024 787 руб.

Алгоритм распределения предполагает следующие действия:

а) каждому работнику устанавливается КТУ по результатам работы на отчетный период (гр. 5);

б) определяется тарифная заработная плата каждого работника коллектива (гр. 4) умножением часовой тарифной ставки установленного ему тарифного разряда (гр. 2) на фактически отработанное время (гр. 3). Тарифный фонд заработной платы коллектива работников составил 13 202 336 руб. (Σ гр. 4);

в) определяется расчетная заработная плата работников с учетом КТУ (гр. 6). Для этого тарифная заработная плата каждого работника коллектива (гр. 4) умножается на величину КТУ, установленного ему за отчетный период (гр. 5). Сумма расчетной заработной платы коллектива работников составила 15 591 688 руб. (Σ гр. 6);

г) определяется размер сдельного приработка коллектива работников путем вычитания из сдельного заработка коллектива работников его тарифного фонда заработной платы: $15\,728\,189 - 13\,202\,336 = 2\,525\,853$ руб. (Σ гр. 7);

д) определяется коэффициент распределения сдельного приработка путем деления величины сдельного приработка на сумму расчетной заработной платы коллектива работников: $2\,525\,853 / 15\,591\,688 = 0,162$;

е) определяется коэффициент распределения коллективной премии путем деления ее величины на сумму расчетной заработной платы коллектива работников: $3\,024\,787 / 15\,591\,688 = 0,194$;

ж) определяется сдельный приработок каждого работника коллектива путем умножения коэффициента распределения сдельного приработка 0,162 на его расчетную заработную плату;

з) определяется размер премии каждого работника коллектива путем умножения коэффициента распределения премии 0,194 на его расчетную заработную плату;

и) заработная плата каждого работника коллектива за отчетный месяц (гр. 9) определяется суммированием его тарифной заработной платы (гр. 4), рассчитанных с учетом КТУ сдельного приработка (гр. 7) и премии (гр. 8);

к) определяется индивидуальный рейтинг каждого работника коллектива (Р) в соответствии с установленным ему КТУ (гр. 10). В примере лучший результат работы принадлежит Петрову Н. К. (КТУ=2,0) – 1 место, худший – Уралову Н. В. (КТУ=0,5) – 5 место.

17.3. Распределение коллективного фонда заработной платы с применением метода парных сравнений.

17.3.1. Метод парных сравнений предполагает оценку индивидуальных результатов труда работников в три этапа.

Этап 1. Текущая рейтинговая оценка трудового вклада работника коллектива. Ежедневно (еженедельно, ежедекадно) попарно сравниваются результаты труда работников коллектива (подразделения, бригады) по критерию «производительность труда» (или критериям «производительность труда» и «качество труда» одновременно). Результаты сравнения отражаются в ведомости. Работнику, которому отдается предпочтение в сравниваемой паре, выставляется рейтинговая оценка «2», другому работнику – «0». В том случае, когда руководитель ни одному из работников не отдает предпочтения или затрудняется это сделать, обоим работникам выставляется рейтинговая оценка «1». Рейтинговые оценки, присвоенные работнику, проставляются в строке напротив его фамилии.

Пример определения текущей рейтинговой оценки трудового вклада работников коллектива приведен в таблице 3.

Результаты сравнения проставляются одновременно по строке и взаимосвязанному с ней столбцу. Например, 1 сентября 2011 года трудовой вклад Иванова И. И. был больше трудового вклада Петрова П. П. и превышал трудовой вклад Сидорова С. С., был равен трудовому вкладу Крайнова К. К., но меньше трудового вклада Шмелева Н. Н. Соответственно, при сравнении трудового вклада Иванова И. И. и Петрова П. П. в гр. 2 стр. 1 выставляется рейтинговая оценка «2», а во взаимосвязанной с ней клетке таблицы (гр. 1 стр. 2) – «0».

Аналогичные рейтинговые оценки выставляются при сравнении трудового вклада Иванова И. И. и Сидорова С. С. (гр. 3 стр. 1 и гр. 1 стр. 3). Поскольку трудовые вклады Иванова И. И. и Крайнова К. К. равны, то в гр. 4 стр. 1 и гр. 1 стр. 4 выставляются рейтинговые оценки «1». Трудовой вклад в конечные результаты Иванова И. И. меньше, чем вклад Шмелева Н. Н., соответственно, в гр. 5 стр. 1 необходимо выставить рейтинговую оценку «0», а в гр. 1 стр. 5 – оценку «2».

Этап завершается определением суммы рейтинговых оценок по каждой строке. В примере сумма рейтинговых оценок Иванова И. И. по строке 1 (гр. 6 стр. 1) равна сумме оценок по графам 2–5 этой строки ($2 + 2 + 1 + 0 = 5$). Сумма рейтинговых оценок по строке представляет собой текущую рейтинговую оценку трудового вклада отдельного работника за день, неделю или декаду (B_T).

Таблица 3

Оценка трудового вклада работников коллектива (подразделения, бригады)
за 1 сентября 2011 г.

Ф.И.О. оцениваемого работника	Номер строки	Ф.И.О. работника, с которым производится сравнение					Текущая рейтинговая оценка трудового вклада, B_T
		Иванов И.И.	Петров П.П.	Сидоров С.С.	Крайнов К.К.	Шмелев Н.Н.	
А	Б	1	2	3	4	5	6
Иванов И.И.	1		2	2	1	0	5
Петров П.П.	2	0		2	0	0	2
Сидоров С.С.	3	0	0		1	0	1
Крайнов К.К.	4	1	2	1		0	4
Шмелев Н.Н.	5	2	2	2	2		8

Этап 2. Итоговая рейтинговая оценка трудового вклада работников коллектива. Определяется за отчетный период (как правило, месяц) согласно форме, представленной в таблице 4, которая является сводной по отношению к совокупности ведомостей текущей оценки трудового вклада работников, составленных за каждый рабочий день (неделю, декаду) отчетного периода (таблица 3).

Получение итоговой рейтинговой оценки предполагает следующее:

1) определение суммы текущих рейтинговых оценок по каждой строке $\sum B_T$ (гр. 6 табл. 4);

2) определение итоговых рейтинговых оценок трудового вклада работников коллектива за отчетный период (гр. 8 табл. 4) с учетом фактически отработанного ими времени. Итоговая рейтинговая оценка трудового вклада работника ($B_{и}$) определяется как отношение суммы текущих рейтинговых оценок за отчетный период ($\sum B_T$) к количеству отработанных человеко-дней ($T_{д\ отр}$). $T_{д\ отр}$ рассчитывается делением количества отработанных человеко-часов ($T_{ч\ отр}$) на установленную продолжительность рабочего дня, которая в примере составляет 8 часов:

$$B_{и} = \frac{\sum B_T}{T_{д\ отр}}$$

Например, итоговая рейтинговая оценка Иванова И. И. составляет 6,21 (132 : (170:8)).

3) определение индивидуального рейтинга работников коллектива (P) в соответствии с итоговой рейтинговой оценкой их трудового вклада ($B_{и}$). В примере лучший результат работы принадлежит Шмелеву Н. Н., худший – Сидорову С. С.

Таблица 4

Итоговая рейтинговая оценка трудового вклада работников
коллектива (подразделения, бригады)
за сентябрь 2011 г.

Ф.И.О. оцениваемого работника	Но- мер стро- ки	Дата (неделя, декада)					Сумма текущих рейтинго- вых оценок ΣB_r	Количество отрабо- танных рабочих часов, чел.-ч $T_{ч\text{ отр}}$	Итоговая рейтинго- вая оценка трудового вклада V_i	Рейтинг работ- ника, Р
		1.09 (гр. 8 табл. 3)	2.09	3.09	4.09	...				
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Иванов И.И.	1	5	6	5	6	...	132	170	6,21	2
Петров П.П.	2	2	3	3	2	...	43	172	2,00	4
Сидоров С.С.	3	1	2	2	1	...	25	174	1,15	5
Крайнов К.К.	4	4	3	3	4	...	96	176	4,36	3
Шмелев Н.Н.	5	8	6	7	7	...	144	174	6,62	1
Итого	6	20	20	20	20	...	440	866	4,07	–

Этап 3. Распределение коллективного фонда заработной платы между работниками с учетом их трудового вклада. Сумма заработной платы каждого работника из подлежащей распределению части коллективного фонда заработной платы, определяется согласно форме, представленной в таблице 5, пропорционально тарифной заработной плате работника за отработанное время и его итоговой рейтинговой оценке трудового вклада.

В таблице 5 представлен пример распределения размеров сдельного приработка работникам коллектива, состоящего из 5 человек, с использованием итоговых рейтинговых оценок, полученных методом парных сравнений.

Сдельный заработок коллектива работников в соответствии с нарядами на сдельные работы за сентябрь 2011 г. составил 9 333 374 руб.

Алгоритм распределения предполагает следующие действия:

а) для каждого работника определяется итоговая рейтинговая оценка по результатам работы на отчетный период (гр. 5);

б) определяется тарифная заработная платы каждого работника коллектива (гр. 4) умножением часовой тарифной ставки установленного ему тарифного разряда (гр. 2) на фактически отработанное время (гр. 3).

Тарифный фонд заработной платы коллектива работников составил 7 777 812 руб. (Σ гр. 4);

в) определяется расчетная заработная плата работников с учетом рейтинговой оценки трудового вклада (гр. 6): Для этого тарифная заработная плата каждого работника коллектива (гр. 4) умножается на его итоговую рейтинговую оценку трудового вклада (гр. 5).

Сумма расчетной заработной платы коллектива работников составила 32 975 274 руб. (Σ гр. 6);

г) определяется размер сдельного приработка коллектива работников путем вычитания из сдельного заработка коллектива его тарифного фонда заработной платы: $9\,333\,374 - 7\,777\,812 = 1\,555\,562$ руб. (Σ гр. 7);

д) определяется коэффициент распределения сдельного приработка путем деления его величины на сумму расчетной заработной платы коллектива работников: $1\,555\,562 / 32\,975\,274 = 0,0471736$;

е) определяется сдельный приработок каждого работника коллектива (гр.7) путем умножения коэффициента распределения сдельного приработка 0,047 на его расчетную заработную плату (гр. 6.)

При распределении коллективного фонда заработной платы могут использоваться различные ограничения. Например, на выплату заработной платы из коллективного фонда заработной платы, подлежащего распределению, имеют право работники, у которых итоговая рейтинговая оценка за отчетный период превышает среднюю итоговую рейтинговую оценку (равна отношению суммы итоговых рейтинговых оценок работников коллектива к числу работников).

В условном примере средняя итоговая рейтинговая оценка равна 4,07 $(6,21+2,00+1,15+4,36+6,62)/5$.

Соответственно, право на выплату заработной платы из коллективного фонда заработной платы, подлежащего распределению, имеют Иванов И. И., Крайнов К. К. и Шмелев Н. Н., итоговые рейтинговые оценки которых превышают 4,07.

Пример распределения коллективного фонда заработной платы в этом случае представлен в таблице 6.

Алгоритм распределения предполагает следующие действия:

а) для каждого работника определяется итоговая рейтинговая оценка по результатам работы за отчетный период (гр. 5);

б) определяется тарифная заработная плата каждого работника коллектива (гр. 4) умножением часовой тарифной ставки установленного ему тарифного разряда (гр. 2) на фактически отработанное время (гр. 3). Тарифный фонд заработной платы коллектива работников составил 7 777 812 руб. (Σ гр. 4);

в) определяется расчетная заработная плата работников с учетом рейтинговой оценки трудового вклада (гр. 6). Для этого тарифная заработная плата каждого работника коллектива, имеющего право на выплаты из подлежащего распределению коллективного фонда заработной платы, (гр. 4) умножается на его итоговую рейтинговую оценку трудового вклада (гр. 5).

Таблица 5

Распределение коллективного фонда заработной платы
за сентябрь 2011 г.

Ф.И.О. оцениваемого работника	Номер строки	Тариф- ный разряд	Часовая тарифная ставка, руб.	Факти- чески отрабо- танное время, ч	Тарифная заработная плата за отрабо- танное время, руб (гр. 2 x гр. 3)	Итоговая рейтинговая оценка трудового вклада, (гр. 8 табл. 4)	Расчетная заработная плата с учетом итоговой рейтинговой оценки трудового вклада, руб. (гр. 4 x гр. 5)	Сдельный приработок с учетом итоговой рейтинговой оценки трудового вклада, руб. (0,0471736 x гр.6)
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
Иванов И.И.	1	5	9 828	170	1 670 760	6,21	10 375 420	489 446
Петров П.П.	2	4	8 750	172	1 505 000	2,00	3 010 000	141 993
Сидоров С.С.	3	3	7 770	174	1 351 980	1,15	1 554 777	73 344
Крайнов К.К.	4	4	8 750	176	1 540 000	4,36	6 714 400	316 742
Шмелев Н.Н.	5	5	9 828	174	1 710 072	6,62	11 320 677	534 037
Итого	6	–	–	866	7 777 812	4,07	32 975 274	1 555 562

Сумма расчетной заработной платы работников коллектива, имеющих право на выплаты из подлежащего распределению коллективного фонда заработной платы, составила 28 410 497 руб. (Σ гр. 6);

г) определяется размер сдельного приработка коллектива работников путем вычитания из сдельного заработка коллектива работников его тарифного фонда заработной платы: $9\,333\,374 - 7\,777\,812 = 1\,555\,562$ руб. (Σ гр. 6);

д) определяется коэффициент распределения сдельного приработка путем деления его величины на сумму расчетной заработной платы работников, имеющих право на его выплату: $1\,555\,562 / 28\,410\,497 = 0,0547531$;

е) определяется сдельный приработок конкретного работника коллектива путем умножения коэффициента распределения сдельного приработка 0,0547531 на его расчетную заработную плату (гр.7).

17.4. Распределение коллективного фонда заработной платы с применением метода многокритериальной рейтинговой оценки

17.4.1. Метод многокритериальной рейтинговой оценки предполагает проектирование системы многокритериальной рейтинговой оценки, предшествующее применению данного метода (приложение к настоящим Рекомендациям). Использование указанного метода сводится к последовательному выполнению трех следующих этапов.

Этап 1. Многокритериальная рейтинговая оценка трудового вклада работников коллектива. Определяется по совокупности критериев оценки трудового вклада за отчетный период (как правило, месяц) балльно-нормативным методом согласно форме, представленной в таблице 7.

По истечении отчетного периода оценивается работа каждого работника коллектива по ряду критериев. Если оценка результатов труда по конкретному критерию соответствует норме, то балльная оценка по этому критерию (БО) равна 1 (таблица 1, приложение к настоящим Рекомендациям). Удовлетворительный результат оценивается в 0,7 балла, отличный – 1,3 балла. Действия ниже оценки «удовлетворительно» не оцениваются (0 баллов) (приложение к настоящим Рекомендациям, таблица 1).

Для наиболее важных критериев, которым установлен высокий коэффициент значимости (например, «производительность труда» и «качество труда») при оценке трудового вклада целесообразно использовать промежуточные значения балльных оценок, находящиеся в диапазоне от 0,7 до 1,3. Это позволит сделать оценку одинаково чувствительной к изменению всех составляющих трудового вклада. Целесообразность использования промежуточных значений устанавливается на стадии проектирования системы оценки (приложение к настоящим Рекомендациям, этап 4).

Таблица 6

Распределение коллективного фонда заработной платы
за сентябрь 2011 г.

Ф.И.О. оцениваемого работника	Номер строки	Тарифный разряд	Часовая тарифная ставка, тыс. руб.	Факти- чески отрабо- танное время, ч	Тарифная заработная плата за отработанное время, руб. (гр. 2 х х гр. 3)	Итоговая рейтинговая оценка трудового вклада, (гр. 8 табл. 4)	Расчетная заработная плата с учетом итоговой рейтинговой оценки трудового вклада (гр. 4 х гр. 5)	Сдельный приработок с учетом итоговой рейтинговой оценки трудового вклада, руб. (0,0547531 х гр.6)
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
Иванов И.И.	1	5	9 828	170	1 670 760	6,21	10 375 420	568 086
Петров П.П.	2	4	8 750	172	1 505 000	2,00	–	–
Сидоров С.С.	3	3	7 770	174	1 351 980	1,15	–	–
Крайнов К.К.	4	4	8 750	176	1 540 000	4,36	6 714 400	367 634
Шмелев Н.Н.	5	5	9 828	174	1 710 072	6,62	11 320 677	619 842
Итого	6	–	–	866	7 777 812	4,07	28 410 497	1 555 562

Таблица 7

**Многокритериальная рейтинговая оценка трудового вклада работников
коллектива (подразделения, бригады)
за _____ сентябрь _____**

Ф.И.О. оцениваемого работника	Номер строки	Критерий оценки трудового вклада								Итоговая рейтинговая оценка трудового вклада, В (гр.1+гр.2+...+гр.8)	Рей- тинг работ- ника, Р
		1	2	3	4	5	6	7	8		
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Балльно-нормативная рейтинговая оценка трудового вклада											
Алтунин А.А.	1	1,3	1,0	1,0	1,3	1,0	1,0	0,7	1,0	-	-
Батурин Б.Б.	2	1,0	0,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	-	-
Гурин Г.Г.	3	0,7	0,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-	-
Рябцев Р.Р.	4	1,0	1,0	0,7	1,3	1,0	1,0	1,3	0,7	-	-
Гуров Т.Т.	5	1,3	1,3	1,0	1,3	1,0	1,0	1,0	1,0	-	-
Коэффициент значимости критерия оценки трудового вклада											
Значение коэффициента	6	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05		
Балльно-нормативная рейтинговая оценка трудового вклада с учетом коэффициентов значимости критериев оценки трудового вклада											
Алтунин А.А. (стр.1хстр.6)	7	0,39	0,2	0,1	0,13	0,1	0,1	0,035	0,05	1,105	2
Батурин Б.Б. (стр.2хстр.6)	8	0,3	0,14	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,035	0,925	4
Гурин Г.Г. (стр.3хстр.6)	9	0,21	0,14	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,850	5
Рябцев Р.Р. (стр.4хстр.6)	10	0,3	0,2	0,07	0,13	0,1	0,1	0,065	0,035	1,000	3
Гуров Т. Т. (стр.5хстр.6)	11	0,39	0,26	0,1	0,13	0,1	0,1	0,05	0,05	1,180	1

В условном примере, представленном в таблице 7, результаты труда и трудовое поведение Алтунина А. А. соответствуют норме по критериям 2, 3, 5, 6, 8 и оценивается по ним в 1,0 балл. По критерию 7 работа Алтунина А. А. оценивается удовлетворительно (0,7 балла), а по критериям 1 и 4 – отлично (1,3 балла).

Этап 2. Итоговая рейтинговая оценка трудового вклада работников коллектива по совокупности критериев. Определяется с использованием коэффициентов значимости, которые устанавливаются для каждого критерия на стадии проектирования (приложение к настоящим Рекомендациям, этап 3). Значения коэффициентов значимости могут находиться в диапазоне от 0 до 1,0. Сумма коэффициентов значимости по совокупности критериев составляет 1,0. Например, коэффициент значимости критерия 1 составляет 0,3, критерия 2 – 0,2, критериев 3, 4, 5,

6 – 0,1, критериев 7 и 8 – 0,05 (стр.6, гр. 1–8).

Итоговая рейтинговая оценка трудового вклада работников коллектива по совокупности критериев предполагает выполнение следующих действий:

1) для каждого работника определяется сумма баллов с учетом коэффициентов значимости критериев оценки трудового вклада (путем суммирования по каждой строке (стр.7–11) произведений балльных оценок и соответствующих им коэффициентов значимости (гр. 1–8)), являющаяся итоговой рейтинговой оценкой трудового вклада (В). Например, оценка трудового вклада Алтунина А. А. по первому критерию с учетом коэффициента значимости этого критерия составляет 0,39 ($1,3 \times 0,3$), по второму – 0,2 ($1,0 \times 0,2$) и т.д. Итоговая рейтинговая оценка трудового вклада Алтунина А. А. составляет 1,105 (стр.7, гр. 9): $0,39 + 0,2 + 0,1 + 0,13 + 0,1 + 0,1 + 0,35 + 0,05 = 1,105$;

2) определяется индивидуальный рейтинг работников коллектива (Р) в соответствии с итоговой рейтинговой оценкой их трудового вклада (В). Максимальную итоговую рейтинговую оценку трудового вклада и первое место в рейтинге имеет работник, внесший наиболее существенный вклад в коллективный результат (Туров Т. Т.), а минимальную оценку и последнее место в рейтинге – работник, вклад которого был самым незначительным (Гурин Г. Г.).

Этап 3. Распределение коллективного фонда заработной платы. Предполагает выполнение следующих действий:

1) определение круга работников, имеющих право на получение выплат из коллективного фонда заработной платы, осуществляется исходя из итоговой рейтинговой оценки трудового вклада (В):

если подлежащий распределению коллективный фонд заработной платы включает сдельный заработок коллектива работников и коллективную премию, то на выплаты коллективного фонда заработной платы имеют право все работники коллектива;

если подлежащий распределению коллективный фонд заработной платы включает сдельный приработок (или экономию коллективного фонда заработной платы, образующуюся в результате условного высвобождения работников), а также коллективную премию за качественное и своевременное выполнение установленного объема производства продукции, рациональное использование ресурсов, то на выплаты из коллективного фонда заработной платы имеют право те работники коллектива, итоговая оценка трудового вклада которых не ниже единицы, т.е. $V \geq 1,0$ (в рассматриваемом примере Алтунин А. А., Рябцев Р. Р. и Туров Р. Р.);

2) определение суммы заработной платы каждого работника из подлежащего распределению коллективного фонда заработной платы,

осуществляется пропорционально тарифной заработной плате работника за отработанное время и его итоговой рейтинговой оценке трудового вклада.

В таблице 8 представлен пример распределения коллективного фонда заработной платы между членами бригады ремонтников с использованием метода многокритериальной рейтинговой оценки. Подлежащая распределению часть коллективного фонда заработной платы включает экономию коллективного фонда заработной платы, образующуюся в результате условного высвобождения работников, коллективную премию за качественное и своевременное выполнение установленного объема производства продукции (работ, услуг), рациональное использование ресурсов и составляет 2 280 519 руб. При этом право на выплаты из подлежащей распределению части коллективного фонда заработной платы имеют Алтунин А. А., Рябцев Р. Р. и Туров Т. Т.

Алгоритм распределения предполагает следующие действия:

а) для каждого работника определяется итоговая рейтинговая оценка по результатам работы за отчетный период (гр. 5);

б) определяется тарифная заработная плата каждого работника коллектива (гр. 4) умножением часовой тарифной ставки установленного ему тарифного разряда (гр. 2) на фактически отработанное время (гр. 3). Тарифный фонд заработной платы коллектива работников составил 7 777 812 руб. (Σ гр. 4);

в) определяется расчетная заработная плата с учетом итоговой рейтинговой оценки трудового вклада (гр. 6). Для этого тарифная заработная плата каждого работника коллектива, имеющего право на выплаты из подлежащего распределению коллективного фонда заработной платы (гр. 4), умножается на итоговую рейтинговую оценку трудового вклада (гр. 5). Сумма расчетной заработной платы работников коллектива, имеющих право на выплаты из подлежащего распределению коллективного фонда заработной платы, составила 5 404 075 руб. (Σ гр. 6);

г) определяется коэффициент распределения коллективного фонда заработной платы путем деления его величины на сумму расчетной заработной платы работников, имеющих право на его выплату: $2\,280\,519 / 5\,404\,075 = 0,422$;

д) определяется сумма заработной платы из коллективного фонда заработной платы для каждого работника путем умножения коэффициента распределения сдельного приработка 0,422 на его расчетную заработную плату (гр. 7).

Таблица 8

Распределение коллективного фонда заработной платы
за сентябрь 2011

Ф.И.О. оцениваемого работника	Но- мер стро- ки	Тариф- ный разряд	Часовая тариф- ная ставка, тыс. руб.	Факти- чески отрабо- танное время, ч	Тарифная заработная плата за отрабо- танное время, руб. (гр. 2 х х гр. 5)	Итого- вая рейтин- говая оценка трудо- вого вклада, (гр. 9 табл.7)	Расчетная заработная плата с учетом итоговой рейтинговой оценки трудового вклада (гр. 4 х гр. 5)	Сумма заработной платы из коллективн ого фонда заработной платы для распреде- ления руб. (0,422 х гр.6)
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
Алтунин А.А.	1	5	9 828	170	1 670 760	1,105	1 846 190	779 092
Батурин Б.Б.	2	4	8 750	172	1 505 000	0,925	–	–
Гурин Г.Г.	3	3	7 770	174	1 351 980	0,850	–	–
Рябцев Р.Р.	4	4	8 750	176	1 540 000	1,000	1 540 000	649 880
Гуров Т.Т.	5	5	9 828	174	1 710 072	1,180	2 017 885	851 547
Итого	6	–	–	866	7 777 812	–	5 404 075	2 280 519

Приложение
к Рекомендациям по применению
по применению коллективных
систем оплаты труда работников
коммерческих организаций

Проектирование системы многокритериальной
рейтинговой оценки трудового вклада

Этап 1. Предпроектный. На этом этапе необходимо:

сформировать рабочую группу экспертов, состоящую из компетентных работников (руководителей и специалистов);

определить цели и задачи создания системы оценки трудового вклада, исходя из организационно-технических, экономических и социальных предпосылок, сложившихся в организации;

исследовать социально-психологические факторы, отражающие отношение коллектива работников к существующей практике оценки их труда и возможностям (направлениям) ее совершенствования.

Вопросы создания системы оценки трудового вклада, эффективности труда целесообразно вынести на обсуждение коллектива работников, что позволит, во-первых, учесть его мнение при проектировании, а во-вторых, создать психологическую установку работников на нововведение.

Этап 2. Формирование системы критериев оценки трудового вклада. Осуществляется на основе унифицированного для всех категорий работников перечня критериев оценки трудового вклада, представленного в таблице 1. Для конкретного коллектива работников перечень критериев оценки трудового вклада уточняется с учетом содержания его трудовой деятельности и целей, стоящих перед организацией.

Критерии оценки трудового вклада должны отвечать следующим требованиям:

1) простота наблюдения (характеристики деятельности по каждому критерию должны четко проявляться в тех работах, которые выполняет коллектив работников);

2) универсальность (характеристики деятельности по каждому критерию должны быть присущи всем работам, выполняемым коллективом работников);

3) отличимость (критерии оценки трудового вклада должны иметь существенные отличия и не дублировать друг друга).

Набор критериев оценки трудового вклада не должен быть обширным. Увеличение их числа может привести к дублированию и повторной оценке одних и тех же аспектов трудовой деятельности, а при чрезмерном уменьшении из поля зрения может выпасть ряд ее важных аспектов.

Определение перечня критериев оценки трудового вклада целесообразно начинать с тщательного диагностического анализа деятельности работников коллектива по следующим направлениям:

1) регламентация трудовой деятельности (действующие положения о подразделениях (службах, бригадах и т.п.), должностные инструкции, возможность их использования для проектирования системы оценки, основные направления их совершенствования);

2) планирование (периодичность разработки планов, порядок их рассмотрения и утверждения, система контроля, формы планов и их показатели, использование нормативных документов, возможности использования плановых форм при проектировании системы оценки);

3) нормирование труда (состояние организации и уровень нормирования труда, возможности использования проектируемой системы оценки для совершенствования нормирования труда путем сбора и накопления необходимой статистической и оперативной информации);

4) оценка деятельности (показатели, используемые для характеристики результатов деятельности работников, периодичность и порядок их определения, основные недостатки и направления совершенствования действующих показателей оценки);

5) оплата труда и материальное стимулирование (оценка возможности использования показателей, которые применяются при установлении различного рода премий, доплат и надбавок, отражающих индивидуальные результаты труда);

6) аттестация работников (использование существующих показателей оценки деятельности при проведении аттестации, формирование требований к оценке эффективности труда с позиций аттестации).

В результате анализа определяются наиболее важные требования, являющиеся общими для большинства работ в конкретном коллективе работников, и выделяются те из них, которые могут стать критериями оценки трудового вклада.

На начальной стадии проектирования системы оценки трудового вклада количество критериев может быть достаточно большим. Далее отбираются наиболее значимые из них, которые являются достаточными для получения объективной комплексной оценки трудового вклада.

Таблица 1

Унифицированный перечень критериев оценки трудового вклада

Критерии оценки трудового вклада	Содержание критерия оценки трудового вклада	Характеристика степеней различимости критерия оценки трудового вклада	Качественная оценка	Балльная оценка
1	2	3	4	5
Производительность труда	Объем выполненных работ, степень использования рабочего времени, степень использования времени работы оборудования и т.п.	Производительность труда не отвечает минимальным требованиям	Неудовлетворительно	0
		Удовлетворительная производительность труда	Удовлетворительно	0,7
		Нормальная производительность труда	Норма	1,0
		Высокий уровень производительности труда	Отлично	1,3
Качество работы	Процент допущенных ошибок, брака, возврата, переделок и тому подобных, своевременность выполнения работ	Неприемлемое качество работы, высокий уровень ошибок, брака	Неудовлетворительно	0
		Качество работы удовлетворительное (соответствует ее допустимым минимальным стандартам)	Удовлетворительно	0,7
		Нормальное качество работы	Норма	1,0
		Отличное качество работы	Отлично	1,3
Профессиональные знания, навыки, умения, необходимые для выполнения данной работы	Объем профессиональных знаний, навыки, умения, полученные работником в процессе общего образования и специальной подготовки, а также приобретенные в процессе трудовой деятельности	Плохо разбирается в порученной работе, имеет недостаточные знания по большинству направлений выполняемой работы	Неудовлетворительно	0
		Имеет недостаточные знания о некоторых направлениях своей работы	Удовлетворительно	0,7
		Хорошо разбирается во всех направлениях выполняемой работы	Норма	1,0
		Отлично разбирается во всех направлениях выполняемой работы	Отлично	1,3
Ответственность	Отношение к работе, качество ухода за оборудованием, недопущение непроизводительных потерь и т.п.	Безответственный, несамостоятельный, небрежно относится к оборудованию и материалам, требует постоянного контроля	Неудовлетворительно	0
		Недостаточно ответственный и	Удовлетворительно	0,7

		самостоятельный, склонен быть небрежным по отношению к оборудованию и материалам, нуждается в контроле		
		Достаточно ответственный, самостоятельно решает большинство возникающих проблем, бережно относится к оборудованию и материалам, нуждается в минимальном контроле	Норма	1,0
		Весьма ответственный, самостоятельно решает все возникающие проблемы, эффективно использует оборудование и материалы, в контроле практически не нуждается	Отлично	1,3
Инициатива	Стремление к выполнению работы с применением новых методов, стремление довести начатое дело до конца, способность к лидерству	Не стремится к освоению и применению новых методов выполнения работ, не доводит начатое дело до конца. Не имеет способностей лидера	Неудовлетворительно	0
		Не всегда доводит начатое дело до конца, проявляет незначительный интерес к освоению новых методов выполнения работ. Заметно выраженных способностей лидера не имеет	Удовлетворительно	0,7
		В основном доводит начатое дело до конца, проявляет интерес к освоению новых методов выполнения работ. Имеет способности лидера	Норма	1,0
		Постоянно стремится к выполнению работ с применением новых методов, всегда доводит начатое дело до конца. Лидер	Отлично	1,3
Творческая и инновационная активность	Участие в творческих процессах, внедрении инноваций	В творческих процессах и внедрении инноваций не участвует	Неудовлетворительно	0
		Иногда принимает участие в творческих процессах	Удовлетворительно	0,7

		Принимает участие в творческих процессах, содействует внедрению инноваций	Норма	1,0
		Постоянно находится в творческом поиске, активно содействует внедрению инноваций	Отлично	1,3
Личностные характеристики	Влияние на других работников, стремление к сотрудничеству и взаимодействию с коллегами, энтузиазм, чувство такта, искренность, внешний вид, способность контролировать свои эмоции	Негативно влияет на других работников, не стремится к сотрудничеству и взаимодействию с коллегами, бестактен, неискренен, не способен контролировать свои эмоции	Неудовлетворительно	0
		Не всегда готов к сотрудничеству и взаимодействию с коллегами, не всегда тактичен, не всегда искренен, не всегда способен контролировать свои эмоции	Удовлетворительно	0,7
		Готов к сотрудничеству и взаимодействию с коллегами, в основном тактичен, искренен, способен контролировать свои эмоции	Норма	1,0
		Позитивно влияет на других работников, стремится к сотрудничеству и взаимодействию с коллегами, отличается энтузиазмом, тактичен, искренен, способен контролировать свои эмоции	Отлично	1,3
Дисциплина	Технологическая, трудовая дисциплина, неукоснительное соблюдение установленного трудового распорядка, выполнение распоряжений руководителя, норм и правил охраны труда и пожарной безопасности	Часто нарушает технологическую и трудовую дисциплину, получает дисциплинарные взыскания за нарушение трудовой дисциплины (отсутствует на рабочем месте без уважительных причин, постоянно опаздывает на работу, часто уходит с работы раньше времени) и безопасности труда	Неудовлетворительно	0
		Иногда нарушает технологическую и трудовую дисциплину, технику безопасности, отсутствует на	Удовлетворительно	0,7

		рабочем месте без уважительных причин, опаздывает на работу, уходит с работы раньше времени		
		В основном не нарушает технологическую и трудовую дисциплину, технику безопасности, не имеет дисциплинарных взысканий	Норма	1,0
		Всегда соблюдает технологическую и трудовую дисциплину, технику безопасности, не имеет дисциплинарных взысканий	Отлично	1,3

Этап 3. Определение коэффициентов значимости критериев оценки трудового вклада. Корректировка системы критериев оценки трудового вклада. После формирования перечня критериев оценки трудового вклада определяются коэффициенты значимости для каждого из них. Для решения этой задачи используется метод парных сравнений (таблица 2).

Таблица 2

**Сравнительная оценка значимости критериев
оценки трудового вклада**

Критерий оценки трудового вклада, значимость которого оценивается	Номер строки	Критерий оценки трудового вклада, с которым производится сравнение								Сумма сравнительных оценок ΣZ
		критерий 1	критерий 2	критерий 3	критерий 4	критерий 5	критерий 6	критерий 7	критерий 8	
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Критерий 1	1		2	2	2	2	2	2	2	14
Критерий 2	2	0		2	2	2	2	2	2	12
Критерий 3	3	0	0		1	1	1	2	2	7
Критерий 4	4	0	0	1		1	1	2	2	7
Критерий 5	5	0	0	1	1		1	2	2	7
Критерий 6	6	0	0	1	1	1		2	2	7
Критерий 7	7	0	0	0	0	0	0		1	1
Критерий 8	8	0	0	0	0	0	0	1		1

Каждый из экспертов сравнивает критерии оценки трудового вклада по уровню значимости попарно и результаты сравнения проставляет в специальную таблицу (таблица 2). Критерию, которому отдается предпочтение в паре, выставляется оценка значимости «2», другому

критерию – «0». В том случае, когда эксперт ни одному из критериев не отдает предпочтение или затрудняется это сделать, обоим критериям присваивается оценка значимости «1». Оценки значимости (3), присвоенные критерию, проставляются в той строке, где указано наименование критерия.

Например, критерий 1 имеет большее значение по сравнению со всеми другими критериями. Соответственно в гр. 2–8 стр. 1 выставляется оценка значимости «2», а в гр. 1 стр. 2–8 взаимосвязанные оценки «0». Критерий 2 уступает по значимости критерию 1 (что уже отражено в клетках таблицы – гр. 2 стр. 1 и гр. 1 стр. 2), но важнее всех других критериев. Поэтому в гр. 3–8 стр. 2 выставляется оценка значимости «2», а во взаимосвязанных с ними клетках таблицы (гр. 2 стр. 3–8) выставляется оценка «0». Критерий 3 уступает по значимости критерию 1 и 2 (уже отражено в таблице), одинаков по значимости с критериями 4, 5 и 6, важнее критериев 7 и 8. Соответственно в гр. 4–6 стр. 3 выставляется оценка значимости «1», а в гр. 3 стр. 4–6 взаимосвязанные оценки «1»; в гр. 7–8 стр. 3 ставится оценка «2», а в гр. 4 стр. 7–8 – оценка «0» и т.д.

Таблица 3

Итоговая сравнительная оценка значимости критериев оценки
трудового вклада

Критерий оценки трудового вклада, значимость которого оценивается	Номер строк и	Оценки значимости, выставленные отдельными экспертами					Итоговая оценка значимости $\Sigma(\Sigma Z)$	Расчетный коэффициент значимости критерия оценки трудового вклада K_p	Итоговые коэффициенты значимости K
		эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	эксперт 4	...			
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8
Критерий 1	1	14	14	14	14	...	140	0,25	0,25
Критерий 2	2	12	10	11	9	...	105	0,19	0,19
Критерий 3	3	7	8	7	8	...	75	0,13	0,14
Критерий 4	4	7	7	8	8	...	75	0,13	0,14
Критерий 5	5	7	8	7	8	...	75	0,13	0,14
Критерий 6	6	7	7	7	7	...	70	0,12	0,13
Критерий 7	7	1	1	1	1	...	10	0,02	0,00
Критерий 8	8	1	1	1	1	...	10	0,02	0,00
Итого	9	...					560	1,00	1,00
							$\Sigma(\Sigma(\Sigma Z))$	ΣK_p	ΣK

Итоговые значения коэффициентов значимости критериев оценки трудового вклада (K) определяются в таблице 3, обобщающей мнения всех экспертов. Для этого рассчитываются суммы оценок значимости, дающих

итоговую оценку по каждой строке таблицы $\sum(\sum Z)$. Далее определяется итоговая сумма всех оценок значимости за отчетный период $\sum(\sum(\sum Z))$ и расчетные коэффициенты значимости для каждого из критериев (K_p):

$$K_p = \frac{\sum \sum Z}{\sum \sum \sum Z}, \text{ при этом } K_p = 1.$$

Затем перечень критериев анализируется по уровню значимости каждого из них. Критерии, уровень значимости которых незначителен (например, критерии 7 и 8 в таблице 3), отбрасываются. Коэффициенты значимости оставшихся корректируются таким образом, чтобы их сумма была равна 1 (гр. 8 таблицы 3). Скорректированные коэффициенты значимости представляют собой итоговые коэффициенты значимости (K), которые будут использоваться в системе многокритериальной рейтинговой оценки.

В процессе изменения задач, стоящих перед трудовым коллективом, значимость отдельных критериев может уточняться. Может изменяться и перечень критериев оценки трудового вклада путем исключения критериев, утративших свое значение, и введения новых критериев, способствующих достижению организацией поставленных целей и решению новых задач, связанных с техническими, технологическими и организационными нововведениями.

Этап 4. Формирование характеристик степеней различимости оценочных критериев. После уточнения перечня критериев по каждому из них определяется число степеней его различимости. Степени различимости соответствуют различным типам результативности и рабочего поведения работников коллектива. Минимальное число степеней различимости равно четырем. Они соответствуют неудовлетворительному, удовлетворительному, нормальному и отличному поведению работника. В таблице 1 представлены унифицированные характеристики четырех степеней различимости по каждому критерию оценки трудового вклада. Для конкретного коллектива работников характеристики степеней различимости по критериям оценки трудового вклада уточняются с учетом содержания его трудовой деятельности и целей, стоящих перед организацией.

Каждой степени различимости соответствует определенная балльная оценка. Если поведение работника по критерию оценки трудового вклада соответствует норме, то балльная оценка по этому критерию равна 1,0. Неудовлетворительное поведение работника по каждому критерию не оценивается (0 баллов). Удовлетворительное поведение оценивается в 0,7 балла, отличное – 1,3 балла.

Четыре выделенных в таблице 1 степени различимости соответствуют критерию оценки трудового вклада с наименьшим коэффициентом

значимости. Число степеней различимости у более значимых показателей должно быть большим (пропорциональным коэффициентам их значимости), что позволит сделать степени различимыми, а конечную комплексную оценку трудового вклада более чувствительной к изменению оценок по каждому отдельному критерию. Например, для наиболее значимых критериев может выделяться шесть или восемь степеней различимости. В случае, когда выделяется шесть степеней различимости, они соответствуют следующим типам результативности и рабочего поведения (неудовлетворительному, удовлетворительному, промежуточному между удовлетворительным и нормальным, нормальному, промежуточному между нормальным и отличным, отличному). В каждом конкретном случае число степеней различимости оценочного критерия определяется имеющимися возможностями их выделения.

Далее составляются характеристики степеней различимости оценочных критериев, то есть подробное описание тех признаков, которые соответствуют степеням различимости. Целесообразно по возможности степени различимости характеризовать конкретными количественными показателями, отражающими соответствующий критерию аспект трудовой деятельности (коэффициент использования оборудования, процент допущенных ошибок, расход материальных ресурсов, количество претензий или рекламаций от потребителя, число случаев нарушения технологической или трудовой дисциплины, число внесенных рационализаторских предложений и т.д.). Именно на этом этапе конкретизируется число степеней оценки по каждому критерию. Если они хорошо различимы, их может быть больше, чем представлено в таблице 1. Дополнительным степеням различимости соответствуют промежуточные дискретные балльные оценки, находящиеся в диапазоне от 0,7 до 1,3. Например, при шести степенях различимости дополнительно вводятся балльные оценки 0,85 и 1,15, при восьми – 0,8; 0,9; 1,1 и 1,2.

Этап 5. Проверка разработанной процедуры оценки трудового вклада. Осуществляется посредством определения достижения цели, поставленной при проектировании системы оценки: оценка должна максимально точно отражать существующие различия в результатах труда и трудовом поведении работников в дифференциации уровня их заработной платы.

На первом шаге экспертным методом необходимо проранжировать работников по величине трудового вклада в предыдущем периоде (то есть расположить работников по возрастанию или убыванию величины их трудового вклада). При ранжировании может быть учтен уровень заработной платы работников в указанном периоде.

На втором шаге работники оцениваются за предыдущий период по

разработанной процедуре многокритериальной рейтинговой оценки. Если распределение на первом шаге достаточно согласовано с распределением на втором шаге (рейтинг работников совпадает с результатами ранжирования работников, выполненного на первом шаге), то можно сделать вывод о том, что процедура удачна. Если имеет место обратное – процедура нуждается в корректировке. Корректировка производится путем уточнения коэффициентов значимости.