



КонсультантПлюс

Статья: Зарплата хорошая, но маленькая. Как
разработать справедливую систему оплаты
труда на удаленке
(Шестакова Е.)
("Финансовая газета", 2021, N 8)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 23.03.2021

"Финансовая газета", 2021, N 8

ЗАРПЛАТА ХОРОШАЯ, НО МАЛЕНЬКАЯ. КАК РАЗРАБОТАТЬ СПРАВЕДЛИВУЮ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ ТРУДА НА УДАЛЕНКЕ

Когда руководство компании заключает контракты, оно рассчитывает на стимулирующие выплаты, а также "золотые парашюты" при увольнении. Но учредители не всегда видят основания для поощрения топ-менеджеров. Производственный персонал, в свою очередь, часто не понимает современных методик расчета заработной платы (грейдинг, KPI). В итоге в большинстве своем работники и до коронакризиса не считали систему оплаты своего труда справедливой, а сейчас, когда бизнес вынужден "затягивать пояса", эта проблема только обострилась. Что можно с этим сделать?

Не снижайте заработную плату за "дистанционку"

Многие работодатели, переведя сотрудников на дистанционную работу, решили снизить их заработную плату. Так можно было поступить в 2020 году, однако в конце года в Трудовой кодекс внесли поправки, запрещающие это. Сейчас снижать зарплату дистанционному сотруднику нельзя ни при одном из видов удаленной работы (ст. 312.5 ТК РФ). Кроме того, в случае принятия решения о приостановлении (ограничении) деятельности находящихся на соответствующей территории субъекта РФ отдельных государственных и муниципальных учреждений за работниками таких учреждений сохраняется заработная плата в соответствии с Указом Президента РФ от 11 мая 2020 г. N 316 "Об определении порядка продления действия мер по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения в субъектах Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)".

Однако понятно, что в сложное время приходится затягивать пояса и экономить на всем. Работодатель может договориться с работником и подписать дополнительное соглашение к договору. Пересмотр норм труда допускается в порядке, установленном трудовым законодательством, по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологий и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост эффективности труда. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за 2 месяца.

Не забывайте про компенсации

О компенсационных выплатах работодатели достаточно часто забывают, однако именно такие выплаты позволяют снизить расходы на уплату НДФЛ и страховых взносов, ведь установленные законодательно компенсации не облагаются налогами. Статьей 164 ТК РФ предусмотрено, что компенсации представляют собой денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных Трудовым кодексом и другими федеральными законами.

Компенсационные выплаты вводятся на основании приказов, распоряжений, локальных актов, а также положений трудового договора. В соответствии со ст. 312.3 ТК РФ в трудовом договоре указываются следующие специфические условия:

- порядок и сроки обеспечения оборудованием, необходимым для исполнения дистанционным работником трудовых обязанностей (программно-технические средства, средства защиты информации и иные средства);
- порядок и сроки выплаты компенсации за использование дистанционными работниками оборудования, которое им принадлежит либо арендуется ими, включая программно-технические и иные средства;
- порядок возмещения других расходов, связанных с выполнением дистанционной работы.

В трудовом договоре может быть соответствующая формулировка: "Порядок и сроки обеспечения работника необходимыми для исполнения ими своих обязанностей по трудовому договору о дистанционной работе оборудованием, программно-техническими средствами, средствами защиты

информации и иными средствами, порядок и сроки представления дистанционными работниками отчетов о выполненной работе, размер, порядок и сроки выплаты компенсации за использование дистанционными работниками принадлежащих им либо арендованных ими оборудования, программно-технических средств, средств защиты информации и иных средств, порядок возмещения других связанных с выполнением дистанционной работы расходов определяются дополнительным соглашением к настоящему трудовому договору".

Таким образом, получая компенсации, работник не будет вести споры с работодателем в отношении использования своего имущества. Перечень компенсаций может не ограничиваться трудовым договором. Например, работодатель может оплачивать:

- использование техники работника;
- использование мобильной связи и Интернета;
- помещения, склады, принадлежащие работнику;
- квартиру, куда приезжают в командировку другие работники.

В некоторых случаях работодатели компенсируют расходы:

- на средства индивидуальной защиты;
- предоставление обедов, продуктов питания;
- доставку сотрудников на такси до места работы.

Но предусмотреть все виды компенсаций, как правило, невозможно. Например, если компьютер сломался и пришлось пригласить мастера. Само по себе отсутствие какой-либо письменной договоренности о компенсации не является препятствием для оплаты работодателем расходов на ремонт компьютера.

Среди компенсаций можно также выделить те, которые прямо установлены законодательно. Например, это компенсации в районах Крайнего Севера или же компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении. Выплата компенсации вместо предоставления отпуска возможна в двух случаях:

- 1) при увольнении работника, если у него остаются неиспользованные отпуска;
- 2) при наличии дополнительных отпусков, превышающих 28 календарных дней.

Некоторые виды компенсаций, наоборот, не будут выплачиваться дистанционным работникам. Например, если он осуществлял деятельность в трудных условиях труда, а теперь работает удаленно - следовательно, вредных факторов на производстве теперь нет и надбавка не полагается. В трудовом законодательстве предусмотрены своего рода компенсации за работу во вредных условиях труда. Согласно [ст. 146 ТК РФ](#) оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, производится в повышенном размере.

Помните о гарантированных доплатах на удаленке

Перечень гарантированных выплат для дистанционных сотрудников не предусмотрен законодательно. Вместе с тем гарантированные выплаты работодатель обязан выплачивать вне зависимости от своей воли.

Согласно [ст. 131 НК РФ](#) свидетелям, переводчикам, специалистам, экспертам и понятым возмещаются понесенные ими в связи с явкой в налоговый орган расходы на проезд, наем жилого помещения и выплачиваются суточные. Кроме того, гарантийные выплаты могут производиться при расторжении трудового договора.

Кроме гарантийных выплат, законодательство предусматривает также гарантийные доплаты. К

таким доплатам относятся, в частности, доплаты за время простоя, доплаты при переводах на нижеоплачиваемую работу и некоторые другие.

Трудовым законодательством предусмотрены гарантийные доплаты, обусловленные переводом работника на нижеоплачиваемую работу по состоянию здоровья на основании медицинского заключения, а также в связи с трудовым увечьем или профессиональным заболеванием (ст. 182 ТК РФ). Такая ситуация может произойти, если работник осуществлял деятельность дистанционно на больничном, а в связи с ухудшением здоровья перешел на нижеоплачиваемую работу.

Еще одним примером являются выплаты в районах Крайнего Севера. Даже если работник трудится дома, это не отменяет положенные ему по закону надбавки. Гарантии и компенсации лицам, работающим в районах Севера и приравненных к ним местностях, других местностях с особыми климатическими условиями, предоставляются при условии, если они заключили трудовой договор. В основе установления дополнительных гарантий и компенсаций лицам, работающим в районах Севера и приравненных к ним местностях, других местностях с особыми климатическими условиями, лежат обстоятельства, связанные с осуществлением ими трудовой деятельности в суровых климатических условиях. Главными целями таких гарантий и компенсаций являются компенсирование повышенных в суровых климатических условиях расходов на содержание жилья, лечение и другое, а также снижение негативного воздействия климатических факторов на здоровье граждан.

Разработайте KPI и грейды для "дистанционки"

В рамках дистанционной работы очень важно разработать новые требования к выполнению задач, а также к оценке работы сотрудников. Для таких сотрудников необходимо разработать новую систему стимулирующих выплат.

Достаточно просто установить показатели для отдельных категорий дистанционных работников. Например, если речь идет о менеджерах по продажам, то такие специалисты могут получать премиальную часть в зависимости от сумм сделок, которые они заключили.

KPI менеджеров, которые ими занимаются, будут такими:

- выполнение плана продаж в стоимостном выражении;
- количество новых клиентов за период (план/факт);
- соблюдение норматива дебиторской задолженности (непревышение установленного лимита, если продажи осуществляются не по 100%-ной предоплате и функционал менеджера предполагает контроль оплаты клиентом).

А вот количество поездок к клиентам, количество звонков не могут быть действенным KPI для таких работников, поскольку данные показатели могут быть "накручены" и работодателю достаточно сложно проверить, действительно ли были достигнуты вышеуказанные показатели.

Некоторые компании вместо системы KPI вводят систему грейдов. Суть грейдирования в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с ценностью этой работы на рынке (внешняя ценность). Например, для компании отдельную ценность могут представлять специалисты по поиску достаточно редких специальностей, летчики, переводчики с редких языков. Еще одним вариантом грейдирования по своей сути являются профессиональные стандарты, которые устанавливают различные требования к квалификации, особенностям осуществления деятельности. Самостоятельно же установить систему грейдов для дистанционных сотрудников достаточно сложно. Оценка должностей - очень трудоемкий процесс, в него обычно вовлечены HR, руководители подразделений, а также часть ключевых работников. С помощью грейдов компания имеет возможность выстроить внутреннюю систему ценности той или иной должности для компании.

Грейды по своей сути учитывают:

- сложность работы;

- управление;
- ответственность;
- коммуникации;
- самостоятельность;
- цену ошибки;
- влияние на конечные результаты и др.

Часто для введения системы грейдов важно провести внешний аудит, чтобы понять, какие специалисты какие функции выполняют, получить подробное пояснение и установить критерии грейдинга. При этом для дистанционных работников важно при разработке грейдов понимать, какие конкретно функции осуществляют различные работники.

Индексируйте заработную плату

Очевидно, что работник не может работать 10 лет на одном месте с заработной платой 30 тыс. руб. И неважно, работает ли специалист в офисе, на заводе или дистанционно. Если в работе нет стимула, то работники будут вынуждены менять работу. И очень важное значение играет именно финансовый стимул.

Работодатель обязан индексировать заработную плату в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги (ст. 134 ТК РФ).

На законодательном уровне порядок такой индексации не определен. Это не освобождает работодателя от обязанности произвести индексацию. Порядок индексации заработной платы определяется в коллективном договоре, соглашении, локальном нормативном акте.

Если по итогам календарного года, в течение которого Росстат фиксировал рост потребительских цен, индексация заработной платы не проведена, работодатель подлежит привлечению к установленной законом ответственности вне зависимости от того, был им принят соответствующий локальный акт или нет. Одновременно надзорные или судебные органы обязаны понудить его к устранению допущенного нарушения трудового законодательства как в части проведения индексации, так и в части принятия локального акта, если таковой отсутствует. Поэтому целесообразно проводить пересчет и повышение заработной платы, в том числе для дистанционных работников.

Поощряйте активных сотрудников

В отношении дистанционных работников работодатель не может контролировать быстроту ответов на письма, обращения. Один сотрудник может проверять почту раз в день, а другой - неукоснительно исполнять поручения руководства в предельно быстрые сроки. Для дистанционных сотрудников скорость реагирования является одним из важнейших критериев оценки.

В трудовом договоре о дистанционной работе, помимо дополнительных условий, не ухудшающих положения работника по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, может предусматриваться дополнительное условие об обязанности дистанционного работника использовать при исполнении им своих обязанностей по трудовому договору о дистанционной работе электронную подпись, оперативно реагировать на письма работодателя.

Уменьшайте зарплату только по закону

Уменьшение заработной платы работника возможно в следующих случаях:

- невыполнение норм труда (ст. 155 ТК РФ). Под невыполнением норм труда следует понимать выполнение меньшего объема работы, невыполнение установленного задания, недостижение

установленного количественного результата и т.п.;

- неисполнение трудовых (служебных) обязанностей (ст. 155 ТК РФ). Обязанности должны быть зафиксированы в трудовом договоре, должностной инструкции либо в локальных нормативных актах работодателя, а работник должен быть ознакомлен с ними под расписку (ст. 21, ч. 3 ст. 68 ТК РФ);

- простой (ст. 157 ТК РФ);

- изготовление продукции, оказавшейся браком (ст. 156 ТК РФ).

Размер оплаты труда в случае невыполнения норм труда (если труд нормирован) или неисполнении трудовых (служебных) обязанностей (если труд не нормирован) зависит от причины невыполнения нормы труда или неисполнения трудовых (служебных) обязанностей:

- причины, обусловленные виной работника, могут выражаться в нарушении им технических или технологических норм, нарушении правил внутреннего трудового распорядка, отказе от выполнения работы без уважительных причин и т.п.;

- причины, обусловленные виной работодателя, могут заключаться в непредоставлении работы, обусловленной трудовым договором, в необеспечении нормальных условий для выполнения работником норм труда т.п.;

- причины, не зависящие ни от работника, ни от работодателя, могут выражаться в обстоятельствах чрезвычайного, непредвиденного характера (стихийное бедствие, карантин и т.п.).

При наличии вины работника производится оплата нормируемой части в соответствии с объемом выполненной работы. При наличии вины работодателя оплата труда производится в размере не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени. По независящим ни от работника, ни от работодателя причинам оплата труда производится в размере не менее 2/3 тарифной ставки, должностного оклада, рассчитанных пропорционально фактически отработанному времени. Вместе с тем необходимо обратить внимание, что в случае уменьшения заработной платы возможны риски судебных споров с работниками.

Оплачивайте командировки дистанционных сотрудников дополнительно

Понятно, что не все сотрудники готовы ездить в командировки. Соответственно, работодатель производит компенсацию расходов дистанционных работников. К таким расходам относятся следующие:

- расходы по проезду;

- расходы по найму жилого помещения;

- дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные);

- иные расходы.

К расходам на проезд относятся расходы на оплату передвижения:

- к месту командировки (как на территории РФ, так и на территории иностранных государств) и обратно;

- из одного населенного пункта в другой, если работник командирован в несколько организаций, расположенных в разных населенных пунктах.

Указанные расходы включают оплату:

- проезда транспортом общего пользования к станции, пристани, аэропорту и от станции, пристани,

аэропорта, если они находятся за чертой населенного пункта, при наличии документов (билетов), подтверждающих эти затраты;

- услуг по оформлению проездных документов;
- услуг по предоставлению в поездах постельных принадлежностей.

Работодатель обязан возместить командированному работнику расходы на наем жилого помещения:

- на территории РФ, за исключением случаев, когда работнику предоставляется бесплатное помещение для проживания (например, при госпитализации в стационар медицинского учреждения);
- территории иностранных государств.

Работодатель обязан выплатить работнику суточные в счет возмещения работнику дополнительных расходов, связанных с проживанием вне места постоянного жительства,:

- за каждый день пребывания в командировке, включая выходные и нерабочие праздничные дни, также дни, проведенные в пути, в том числе время вынужденной остановки;

- весь период нетрудоспособности, наступившей в командировке.

К иным относятся расходы:

- на оплату услуг связи;
- получение визы и других выездных документов;
- оформление заграничного паспорта;
- оплату обязательных консульских и аэродромных сборов;
- оформление обязательной медицинской страховки.

Таким образом, дистанционные работники, которые дополнительно ездят в командировки, будут больше получать.

Поощряйте повышение квалификации

Если речь идет о конкурентных преимуществах, то, безусловно, такими преимуществами обладают те, кто повышает свою квалификацию. Для дистанционных работников это новые программные продукты, новые технологии, новые знания в отношении организации труда. В настоящее время появляются новые технологические процессы, которые позволяют в целом вывести компанию на новый уровень.

Поэтому целесообразно поощрять тех сотрудников, которые повысили квалификацию, получили новые навыки. Для таких сотрудников работодатель может как производить оплату обучения, что будет являться косвенным способом поощрения, так и предоставлять стимулирующие выплаты, которые могут быть единоразовыми и ежемесячными. В дальнейшем возможно предложить сотруднику выступить в качестве лектора, спикера или эксперта, в том числе при проведении дистанционных сессий, совещаний. Это даст работнику необходимое признание, а также увеличит внутренние стандарты, которых он впредь будет придерживаться.

Развивайте неденежные поощрения

К таким видам поощрения могут относиться санаторно-курортные путевки или компенсация путевок на отдых дистанционного работника. С одной стороны, работник осуществляет деятельность не в офисе, а с другой - имеет возможность отдохнуть за счет работодателя.

Работодатель может оплатить путевку не только своему работнику, но и членам его семьи - супруге или супругу, а также детям до 18 лет (или детям до 24 лет, обучающимся в учебных заведениях по очной форме). Предельная сумма расходов, установленная законодательно, составляет 50 тыс. руб.

Работодатель, получив прибыль от результатов своей деятельности, должен заплатить за это налог в размере 20%. Сейчас есть возможность снизить свою прибыль, отнеся расходы на приобретение организацией санаторно-курортных путевок и оплату проезда к месту санаторно-курортного лечения и обратно непосредственно для работника и членов его семьи на увеличение себестоимости. Любой бухгалтер знает, что для крупных организаций фонд оплаты труда - это приличные суммы и отнесение части расходов на статьи себестоимости позволяет существенно снизить налоговые выплаты. При этом положительным эффектом для работодателя является то, что работодатель не уплачивает НДФЛ и страховые взносы.

В целом нет универсального механизма установления справедливой системы оплаты труда. Тем более что дистанционная работа только входит в наш обиход и прошло еще достаточно мало времени, для того чтобы оценить преимущества такой работы и создать эффективную систему оплаты труда.

Е. Шестакова
Генеральный директор
ООО "Актуальный менеджмент",
докторант РАНХиГС,
к. ю. н.

Подписано в печать

05.03.2021
