

УДК 658.3

*Тупнер Л.М.,*

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры «Организация машиностроительного производства»*

*Уральский федеральный университет имени первого президента России*

*Б. Н. Ельцина*

*Россия, г. Екатеринбург*

*Решетникова Ю.С.,*

*студент,*

*1 курс, факультет «Организация машиностроительного производства»*

*Уральский федеральный университет имени первого президента России*

*Б. Н. Ельцина*

*Россия, г. Екатеринбург*

## **ПЕРЕХОД СО СДЕЛЬНОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПОВРЕМЕННУЮ С ВНЕДРЕНИЕМ КРІ**

*Аннотация:* В статье рассматривается актуальный вопрос изменения системы мотивации персонала на производстве: переход от привычной сдельной оплаты труда к повременной модели с применением ключевых показателей эффективности (KPI). Данная методика позволяет решить задачи повышения гибкости производства и формирования ответственного отношения сотрудников к результатам работы. Анализируются причины такого перехода — падение качества продукции, износ оборудования и снижение гибкости экономики производства в условиях изменения бизнес-процессов.

*Ключевые слова:* оптимизация системы оплаты труда, сдельная оплата труда, повременная оплата труда, KPI, управление производством, показатели эффективности.

**Abstract:** *The article addresses a topical issue of changing the personnel motivation system in manufacturing: the transition from the traditional piece-rate wages to a time-based model using Key Performance Indicators (KPIs). This approach helps solve the problems of increasing production flexibility and fostering a responsible attitude of employees toward work results. The article analyzes the reasons for such a transition — declining product quality, equipment wear and tear, and decreasing flexibility of the production economy amid changing business processes.*

**Keywords:** *optimization of the wage system, piece-rate wages, time-based wages, KPI, production management, performance indicators.*

Современные экономические отношения между работником и работодателем базируются прежде всего на организации оплаты труда — системе мероприятий, которая определяет вознаграждение за проделанную работу исходя из её качества и количества. Неэффективная система оплаты труда вызывает снижение мотивации сотрудников и их недостаточную вовлеченность в рабочий процесс. Это, в свою очередь, сказывается на качестве выполняемых задач и приводит к текучести кадров.

Сдельная система оплаты труда, исторически являвшаяся основным стимулом к повышению производительности, в современных реалиях демонстрирует свою ограниченность. Для успешного применения сдельной системы требуется создание условий для бесперебойного производственного процесса. Это подразумевает своевременное обеспечение работников всем необходимым для производства: производственными заданиями, материалами, инструментами и сырьем. К числу ключевых проблем сдельной оплаты в производстве относятся: ориентация работников на количественные показатели в ущерб качеству обработки, рост процента бракованной продукции, сопротивление внедрению новых технологий и методов работы,

высокая конфликтность при распределении выгодных заказов, а также низкая гибкость при частой смене номенклатуры производства.

В качестве альтернативы можно рассмотреть переход на повременную систему оплаты труда с комплексом ключевых показателей эффективности (KPI). Почему KPI связывают с оплатой труда:

- стимулирует фокус на результат, а не на процесс.
- позволяет объективно оценивать вклад каждого сотрудника.
- даёт возможность гибко регулировать фонд оплаты труда в зависимости от эффективности [1, стр. 58].

Этот подход позволяет сместить приоритеты с объема производства на такие критически важные аспекты, как качество, соблюдение сроков, эффективное использование ресурсов и командная работа. Однако внедрение такого подхода требует значительных организационных усилий и научно обоснованной методики. Такая форма оплаты труда особенно подходит, когда сложно количественно оценить результаты работы сотрудников и установить нормы выработки, необходимые для сдельной оплаты.

Гипотеза: переход со сдельной оплаты труда положительно скажется на качестве продукции, снижении брака, текучести кадров, но при нескольких условиях:

- доля постоянной части в зарплате после перехода составляет не менее 60–70%;
- внедрена система премирования (KPI), где будут четко прописаны условия ;
- проведена разъяснительная работа с персоналом.

Далее рассмотрены источники, использованные для написания статьи. В них идет речь о понятии повременной, сдельной оплаты труда, их различия, «плюсы» и «минусы», системы мотивации.

В статье «Повышение эффективности производства посредством изменения системы оплаты труда» (Шендрикова О. О., Луценко М. С., 2017) авторы описывают условия, необходимые для перехода промышленных предприятий на повременную оплату, включая разработку документа о порядке оплаты труда, компенсацию потерь в зарплате работников и распределение трудоёмкости изготовления изделий для равномерного распределения загрузки работников в течение смены. В условиях применения на предприятии сдельной формы, работодатели отмечают следующие плюсы:

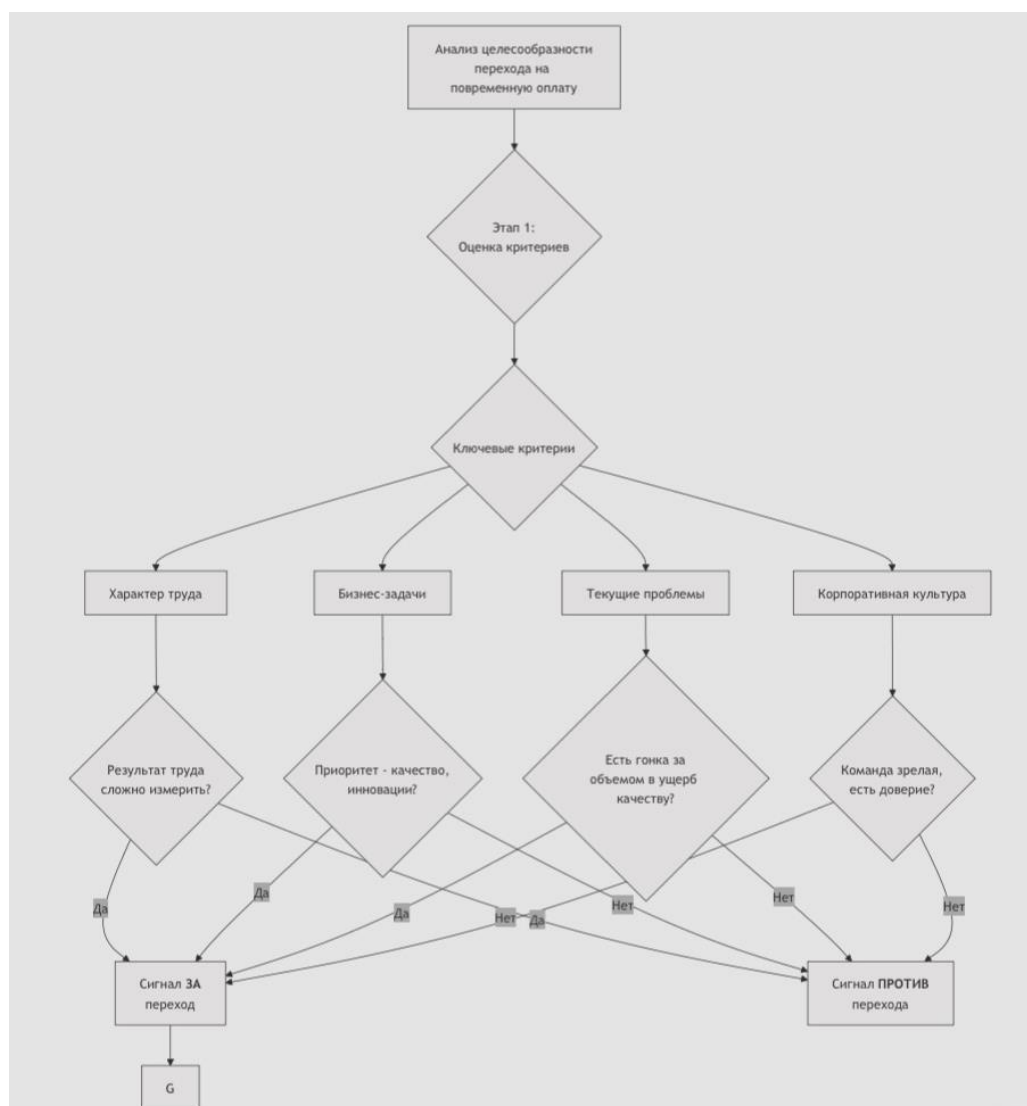
- прямая заинтересованность работников в увеличении производительности труда;
- ответственность со стороны работника в случае колебания выработки и, соответственно, производительности труда;
- минимизация затрат предприятия, связанных с контролем выполнения работником сменно-суточных заданий.

В качестве отрицательных моментов, по мнению работодателей, выступают:

- наличие постоянного риска снижения качества продукции по причине выполнения больших объемов работ;
- повышение риска увеличения затрат на контроль за качеством сверх плановых значений;
- риск ненадлежащего обслуживания и поломки оборудования вследствие стремления к увеличению объема выработки [2, стр. 123].

Также рассматриваются условия премирования сотрудников в рамках новой системы. При переводе сотрудников на повременную оплату труда по соглашению сторон, руководство предприятия должно разработать ряд показателей, позволяющих компенсировать потери работников в заработной плате по сравнению со сдельной оплатой труда, а также распределяющих трудоемкость изготовления изделий с целью равномерного распределения загрузки работников в течение смены.

В качестве примера перехода на повременную оплату труда можно привести верхнесалдинское металлургическое предприятие ВСМПО-АВИСМА. Причины перехода: необходимость повышения качества продукции, соблюдения технологий и мотивации сотрудников к повышению квалификационного разряда. Заводчанам объясняют, зачем вообще нужны перемены, на наглядных примерах. Так, в 2018 году токари-карусельщики одного из цехов перевыполнили план в четыре раза. Однако для этого рабочие самовольно откорректировали управляющие программы. В результате время обработки изделий сократилось за счет увеличения скорости резания и сокращения программы обработки заготовок. [3].



**Рисунок 1. Оценка критериев целесообразности перехода**

## Этап 1: Оценка критериев (Рис.1)

- **Бизнес-задачи:** Переход нужен, если ваша цель — повысить качество, а не объем.
- **Текущие проблемы:** Если сделка порождает брак и конфликты — пора менять систему.
- **Корпоративная культура:** Повременная оплата требует от сотрудников ответственности, а от руководителей — умения ставить задачи и контролировать процесс, а не только счетчик.

## Этап 2: Расчет экономики

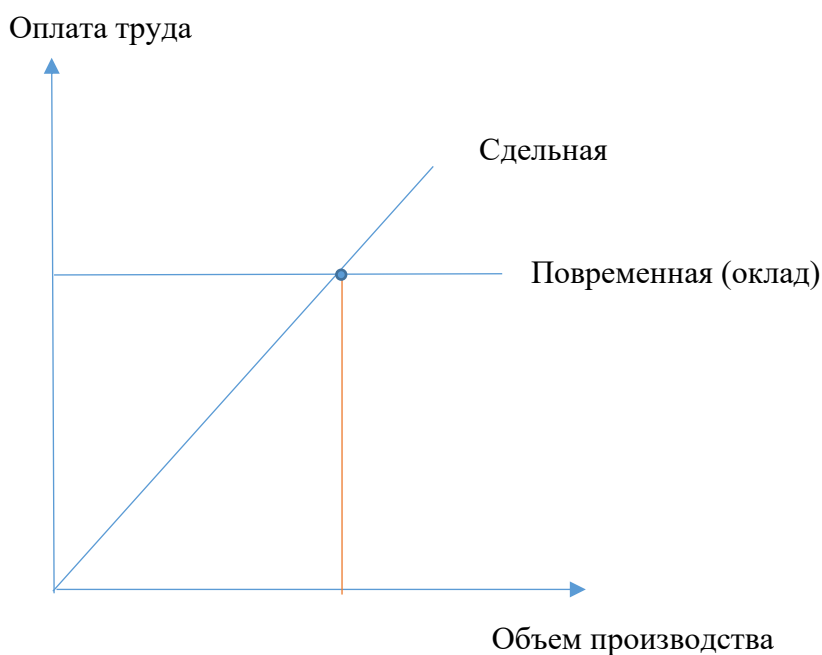
Нужно сравнить:

- **Затраты:** Рост ФОТ (фонд оплаты труда), возможное снижение производительности на старте, затраты на усиление контроля.
- **Выгоды:** Снижение брака, повышение клиентской удовлетворенности, рост инноваций, снижение текучести кадров.

Также необходимо сравнить затраты при обеих формах оплаты (Рис.2).

### Конкретные задачи:

1. Выявить объем производства, при котором затраты на обе системы оплаты равны
2. Определить зоны экономической эффективности для каждой системы
3. Разработать инструмент для принятия управленческих решений об изменении системы оплаты
4. Оценить риски и преимущества перехода для различных сценариев производительности



**Рисунок 2. Точка безубыточности при переходе**

**Зона выгоды сдельной системы (слева от точки):**

- **Объем:** Производство меньше точки безубыточности
- **Ситуация:** Низкая производительность работника
- **Вывод:** Компании выгоднее платить только за фактический

результат

**Зона выгоды повременной системы (справа от точки):**

- **Объем:** Производство > больше точки безубыточности
- **Ситуация:** Высокая производительность работника
- **Вывод:** Компании выгоднее фиксированный оклад

**Этап 3: План перехода**

Ключевые шаги для минимизации рисков:

- **КРІ:** Необходимо привязать оплату труда к выполнению планов, качеству работы.
- **Пилотный проект:** Протестируйте систему в одном отделе перед внедрением по всей компании.

- **Информирование сотрудников:** Прозрачно объясните причины и выгоды перехода.

Обобщая результаты, можно сформулировать следующие основные положения для вашей статьи:

1. Переход со сдельной на повременную оплату на промышленных предприятиях экономически целесообразен при соблюдении организационных условий (цифровизация учета, прозрачное премирование, сохранение уровня зарплаты)

2. Наиболее эффективной является не чистая повременная система, а гибридная модель: повременная база + премия за выполнение нормированного задания

3. Отраслевые соглашения и практика ведущих предприятий подтверждают тренд на расширение применения повременной оплаты

4. Ключевые риски перехода — падение мотивации при непродуманной системе премирования и сопротивление персонала при отсутствии разъяснительной работы

5. Успешный переход требует предварительного экономического обоснования, расчета ставок на основе среднего заработка и поэтапного внедрения (пилотный цех, затем масштабирование)

#### **Использованные источники:**

1. Вестник науки : международный научный журнал. — 2025. — № 12 (93), т. 2. — 2058 с.

2. Шендрикова О. О. Повышение эффективности производства посредством изменения системы оплаты труда / О. О. Шендрикова, М. С. Луценко // Вестник Воронежского государственного технического университета— 2017. — С.123.

3. Зачем уральские заводы решили перейти на повременную оплату труда. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2020/02/06/reg-urfo/zachem->

uralskie-zavody-reshili-perejti-na-povremennuiu-oplatu-truda.html  
обращения: 11.05.2026).

(дата