

**РЕСПУБЛИКАНСКОЕ НАУЧНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
«ИНСТИТУТ СИСТЕМНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В АПК  
НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК БЕЛАРУСИ»**

**А.О. Борисенко, М.Д. Шкут**

**Методические рекомендации  
по совершенствованию контрактной системы  
оплаты труда работников, усилению зависимости  
оплаты труда от результатов хозяйственной  
деятельности сельскохозяйственных организаций**

Минск  
Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси  
2015

УДК 631.158:658.32

ББК 65.9(2)245

М54

Материал рассмотрен и одобрен на заседании ученого совета Республиканского научного унитарного предприятия «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси» и рекомендован к опубликованию (протокол № 17 от 27 октября 2014 г.)

Авторы: А.О. Борисенко, М.Д. Шкут

Рецензенты: доктор экономических наук, доцент М.И. Запольский, кандидат экономических наук, доцент Н.В. Киреенко

**Борисенко, А.О.**

М54

Методические рекомендации по совершенствованию контрактной системы оплаты труда работников, усилению зависимости оплаты труда от результатов хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций / А.О. Борисенко, М.Д. Шкут. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2015. – 31 с.

ISBN 978-985-6972-50-1.

Представлены методические рекомендации по совершенствованию контрактной системы оплаты труда работников, усилению зависимости оплаты труда от результатов хозяйственной деятельности организаций, его подразделений, а также конкретных исполнителей.

Предназначены для трудовых коллективов сельскохозяйственных организаций, Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, научно-исследовательских учреждений, преподавателей и студентов учебных заведений аграрно-экономического профиля.

УДК 631.158:658.32

ББК 65.9(2)245

**ISBN 978-985-6972-50-1**

© Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», 2015

## Введение

Контрактная система оплаты труда, являясь одной из составных звеньев рациональной организации производства, постепенно охватывает все большее количество предприятий народного хозяйства. Естественно, что агропромышленный комплекс не остается в стороне от этих изменений. Применение контрактной формы найма работников не должно ухудшать социально-экономическое положение работников по сравнению с действующими трудовыми отношениями до заключения контракта. Одна из главнейших проблем, требующих отражения в контракте, – вопрос оплаты труда, который решается непосредственно в сельскохозяйственных организациях. Наниматель не вправе предлагать и устанавливать оплату труда ниже норм, являющихся гарантиями государства в сфере трудовых отношений и определенных коллективными договорами (соглашениями) между нанимателем и соответствующим профсоюзом.

Трудовые отношения нанимателей с работниками по вопросу заключения контрактов в республике регулируются рядом законодательных и локальных нормативно-правовых актов. Вместе с тем при заключении контрактов с работниками сельского хозяйства имеется ряд проблем экономического и организационного характера, сдерживающих развитие контрактной системы найма и оплаты труда. Централизованно разработана и совершенствуется контрактная система найма в основном для руководителей организаций. Распространение данной формы найма и стимулирования на работников производственных и обслуживающих подразделений и специалистов хозяйства создаст возможность добиться более рациональной организации производства, вскрыть имеющиеся резервы, поставить оплату труда в прямую зависимость от интересов работника и производства.

## 1. Теоретико-методологические основы регулирования трудовых отношений с помощью трудовых контрактов и гражданско-правовых договоров

Конституционное право на труд лица, работающего по найму (работника), реализуется путем заключения трудового договора. Согласно ч. 2 ст. 17 Трудового кодекса Республики Беларусь (ТК РБ) контракт является разновидностью срочного трудового договора, который заключается в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством о труде.

**Контракт** – это договор, заключаемый в письменной форме на определенный в нем срок и содержащий особенности по сравнению с общими нормами законодательства о труде. В настоящее время он применяется на многих предприятиях республики и в организациях всех форм собственности. Основными отличительными чертами трудового контракта являются срочный характер данного вида трудового договора, установление в контракте конкретной минимальной компенсации за ухудшение правового положения работника, а также наличие условий, ухудшающих правовое положение работника по сравнению с действующим законодательством. Трудовой контракт как одна из форм трудового найма призван обеспечивать гибкость в регулировании трудовых отношений с различными категориями работников, стимулировать повышение взаимной заинтересованности работника и нанимателя в результатах трудовой деятельности, поддерживать должный уровень трудовой дисциплины, способствовать мобильности трудовых ресурсов и выполнять ряд других задач в условиях развития рыночных отношений в Республике Беларусь.

В соответствии с п. 2 Декрета № 29 (Декрет Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины») контракт в качестве обязательных условий должен предусматривать: срок и периодичность (не реже 1 раза в месяц) выплаты заработной платы; обеспечение нанимателем повышения квалификации работников; проведение аттестации не реже одного раза в три года, если Президентом Республики Беларусь не установлен иной срок; зависимость мер поощрения от соблюдения правил внутреннего трудового распорядка; дополнительные меры стимулирования труда; уменьшение (лишение) премий всех видов независимо от привлечения к дисциплинарной ответственности; уменьшение работнику отпуска в соответствующем году на число дней прогула или умышленного неисполнения им трудовых обязанностей более трех часов в течение рабочего дня без уважительных причин; полную материальную ответственность за ущерб, причиненный нанимателю по вине работника излишними денежными выплатами (за исключением случаев счетной ошибки), неправильным учетом и хранением

материальных или денежных ценностей, их хищением, уничтожением; возможность понижения в классе (звании) за нарушение правил внутреннего трудового распорядка; дополнительные основания досрочного расторжения контракта по инициативе нанимателя за нарушения работником возложенных на него трудовых обязанностей [7].

Трудовые отношения обладают рядом характерных признаков, которые позволяют отличить их от иных отношений, возникающих в связи с осуществлением трудовой деятельности человека. Эта специфика проявляется, во-первых, в том, что выполнение работником своих обязанностей, как правило, обуславливается включением его в состав коллектива. Обычно это осуществляется на основе распорядительных актов нанимателя путем зачисления работника в штат организации для выполнения постоянной, временной или сезонной работы. Во-вторых, зачисленный в штат организации работник должен осуществлять трудовую функцию сам лично, своим собственным трудом, поскольку возникающие отношения связаны с применением именно его способности к определенному виду трудовой деятельности. В-третьих, важной особенностью трудовых отношений является то, что они построены не на принципе равенства, как гражданско-правовые, а на подчинении одной стороны другой. Работник обязан подчиняться установленным в организации правилам внутреннего трудового распорядка, режиму в процессе труда, относящимся к его работе указаниям нанимателя, строго соблюдать производственную и трудовую дисциплину и т. д.

**Отличие трудовых отношений от гражданско-правовых** имеет очень важное практическое значение, так как гражданские отношения регулируются совершенно иначе, чем трудовые, они не связаны с социальными гарантиями для работника и ограничениями для работодателя. Работодатель зачастую обязан оплачивать труд работника независимо от конечных результатов. В гражданско-правовых отношениях заказчик оплачивает только конечный результат работы, который должен соответствовать условиям договора, и не несет иных имущественных обязанностей в отношении исполнителя. На исполнителя ложится риск невозможности завершения работы и представления конечного результата по объективным причинам, в трудовых же отношениях этот риск несет работодатель.

Гражданские отношения предполагают государственное социальное страхование граждан при условии добровольной уплаты страховых взносов в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, трудовые – обязательное государственное социальное страхование работников.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь и согласно ст. 6 ТК РБ не подпадают под действие трудового права отношения гражданско-правового характера по поводу осуществления:

– обязанностей членов наблюдательных и иных советов (правлений), а также органов контроля организаций, если эта деятельность не выходит за рамки исполнения соответствующих поручений;

– обязательств, возникающих на основе договоров, предусмотренных гражданским законодательством [22].

Таким образом, не относятся к трудовым отношениям, связанные с выполнением обязательств, возникающих на основе договора подряда и иных договоров, предусмотренных в Гражданском Кодексе Республики Беларусь. Эти отношения связаны с использованием труда, они близки к трудовым, но в отличие от них строятся на иных принципах.

В соответствии с абзацем четвертым ч. 1 ст. 1 ТК РБ трудовой договор является соглашением между работником и нанимателем (нанимателями), в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной одной или нескольким профессиям, специальностям или должностям соответствующей квалификации согласно штатному расписанию и соблюдать внутренний трудовой распорядок, а наниматель обязуется предоставлять работнику обусловленную трудовым договором работу, обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, локальными нормативными актами и соглашением сторон, своевременно выплачивать работнику заработную плату. Сторонами трудового договора являются работник и наниматель, то есть лицо, состоящее в трудовых отношениях с нанимателем на основании заключенного трудового договора, и юридическое или физическое лицо, которому законодательством предоставлено право заключения и прекращения трудового договора.

Основными составными элементами определения трудового договора являются: указание на состав сторон этого договора; определение основных специфических обязанностей работников, вытекающих из трудового договора; указание на состав встречных обязанностей нанимателя по отношению к работнику.

***Трудовой договор необходимо отграничить от смежных гражданско-правовых договоров***, реализация которых предполагает трудовую деятельность (договор подряда, авторский, договор поручения, договор на выполнение научно-исследовательских работ, опытно-конструкторских и технологических работ). Такое отграничение имеет большое теоретическое и практическое значение, поскольку трудовые и гражданско-правовые договоры по-разному заключаются, изменяются и прекращаются.

Следует отметить, что применение гражданско-правового договора представляется наиболее целесообразным при привлечении гражданина к работам, носящим разовый или кратковременный характер. В целом гражданско-правовой договор – это более динамичное, нежели трудовой договор, средство оформления взаимоотношений между работодателем и гражданином, предоставляющее сторонам большую свободу волеизъявления. Однако преимущество трудового договора перед гражданско-правовым состоит в том,

что трудовой договор предоставляет работнику более широкий комплекс прав и правовых гарантий, предусмотренных Трудовым Законодательством Республики Беларусь.

По трудовому договору работник осуществляет свою трудовую функцию по определенной специальности, квалификации или должности. Он обязан выполнять любые задания администрации по оговоренной в трудовом договоре специальности. Например, бухгалтер осуществляет любые операции по профилю своей деятельности. По договору же подряда подрядчик выполняет только индивидуально-конкретную работу, порученную ему заказчиком. Так, тот же бухгалтер может принять заказ только на составление баланса предприятия.

В трудовом договоре оплата труда производится по заранее установленным нормам и в соответствии с конечными результатами хозяйственной деятельности. При работе по трудовому договору правовой регламентации подлежит сам процесс труда и условия его применения, а при выполнении заданий по договору личного подряда и другим договорам гражданского права процесс труда и условия его применения находятся за пределами обязательственного правоотношения. Труд служит здесь лишь способом исполнения обязательств.

Все эти признаки, взятые в совокупности, позволяют отличить трудовой договор от смежного договора подряда. В соответствии с п. 1.1 Указа Президента Республики Беларусь от 6 июля 2005 г. № 314 «О некоторых мерах по защите прав граждан, выполняющих работу по гражданско-правовым и трудовым договорам» (далее – Указ № 314) юридические лица и индивидуальные предприниматели, предоставляющие работу гражданам по гражданско-правовым договорам, предметом которых является выполнение работ, оказание услуг и создание объектов интеллектуальной собственности (гражданско-правовые договоры), обязаны заключать с ними указанные договоры в письменной форме. Также в п. 1.3 Указа № 314 установлено, что заказчик, исходя из вида гражданско-правового договора, обязан:

- предоставлять при необходимости места для выполнения работ, оказания услуг и создания объектов интеллектуальной собственности по гражданско-правовому договору, соответствующие правилам охраны труда и требованиям техники безопасности;

- осуществлять подготовку (обучение), инструктаж, повышение квалификации и проверку знаний граждан, выполняющих работу по гражданско-правовым договорам, по вопросам безопасных условий выполнения работ, оказания услуг и создания объектов интеллектуальной собственности либо требовать документы, подтверждающие прохождение ими подготовки (обучения), инструктажа, медицинского осмотра, если это необходимо для выполнения соответствующих видов работ;

- не допускать (отстранять) к выполнению работ, оказанию услуг, созданию объектов интеллектуальной собственности в соответствующий день

граждан, выполняющих работу по гражданско-правовым договорам в местах, предоставленных заказчиком, появившихся на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, а также в состоянии, связанном с болезнью и препятствующем выполнению работы;

– обеспечивать беспрепятственный допуск представителей государственных органов и иных организаций, в компетенцию которых входит осуществление проверок и контроля за соблюдением законодательства, в том числе проверок условий выполнения работ, оказания услуг, создания объектов интеллектуальной собственности, а также представлять информацию, необходимую для проведения контрольных мероприятий;

– расследовать либо принимать участие в расследовании несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в порядке, определенном законодательством.

Кроме того, п. 1.4 Указа № 314 предъявляет ряд требований и к гражданам, выполняющим работу по гражданско-правовому договору. С учетом вида гражданско-правового договора граждане обязаны:

– соблюдать соответствующие инструкции, правила и другие нормативные правовые акты, устанавливающие требования к безопасным условиям выполнения работ, оказания услуг и создания объектов интеллектуальной собственности, безопасной эксплуатации машин, оборудования и других средств производства, а также правила поведения на территории, в производственных, вспомогательных и бытовых помещениях организации;

– использовать средства индивидуальной защиты;

– проходить в установленном порядке подготовку (обучение), инструктаж, повышение квалификации, проверку знаний по вопросам безопасных условий выполнения работ, оказания услуг и создания объектов интеллектуальной собственности и медицинские осмотры.

Граждане, выполняющие работу по гражданско-правовым договорам, имеют право отказаться от исполнения гражданско-правового договора полностью или частично в случае, если заказчиком не созданы или ненадлежащим образом созданы условия, предусмотренные гражданско-правовым договором для безопасного выполнения работ, оказания услуг, создания объектов интеллектуальной собственности.

Изучение действующих законодательных актов о труде в Республике Беларусь показало, что неоднократно проводилось совершенствование правовой регламентации трудовых отношений, которые в первую очередь определяют ТК РБ с учетом принятых по этому вопросу нормативных правовых актов с изменениями и дополнениями:

– Декрет Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины»;

– Указ Президента Республики Беларусь от 12 апреля 2000 г. № 180 «О порядке применения Декрета Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29»;

– постановление Совета Министров Республики Беларусь от 25 сентября 1999 г. № 1476 «Об утверждении Положения о порядке и условиях заключения контрактов нанимателей с работниками»;

– постановление Совета Министров Республики Беларусь от 2 августа 1999 г. № 1180 «Об утверждении Примерной формы контракта нанимателя с работником»;

– постановление Пленума Верховного Суда Республики Беларусь от 26 июня 2008 г. № 4 «О практике рассмотрения судами трудовых споров, связанных с контрактной формой найма работников» [7, 12, 14].

В частности, общие требования (срок и периодичность выплаты заработной платы, проведение аттестации, меры поощрения и стимулирования труда, уменьшение премий и отпуска, дисциплинарная и материальная ответственность, основания по досрочному расторжению контрактов) отражаются в Декрете Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины», а также в указах по внесению дополнений и изменений в Декрет № 29 (Указ Президента Республики Беларусь от 12 апреля 2000 г. № 180 «О порядке применения Декрета Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29», Указ Президента Республики Беларусь от 13 февраля 2012 г. № 1 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины» и др.).

Действующее законодательство предусматривает особый порядок заключения контрактов, в том числе и предполагающий обязательное их заключение с отдельными категориями работников.

Каждое предприятие имеет свою индивидуальную систему контрактов, обуславливаемых техническими особенностями производства, структурой выпускаемой продукции, составом кадров и др.

Кроме того, в Указе Президента Республики Беларусь от 1 сентября 1994 г. № 82 «О заключении контрактов с руководителями государственных предприятий, объединений, учреждений» предусматриваются такие важнейшие условия контракта, как срок его действия; порядок и условия расторжения; показатели эффективности работы предприятия, роста производства и прибыли; оплата труда руководителя предприятия в зависимости от объема и эффективности производства, уровня заработной платы работников; права и обязанности руководителя по управлению предприятием, в том числе по распоряжению имуществом и средствами предприятия; ответственность руководителя за неисполнение или ненадлежащее исполнение условий контракта, за результаты деятельности предприятия, сохранность и целевое использование имущества, в том числе имущественную ответственность за ущерб, причиненный

предприятию в результате неправомерных действий или бездействия руководителя и др. [2, с. 8; 3]. В постановлении Совета Министров Республики Беларусь от 15 мая 2007 г. № 604 «О заключении контрактов с руководителями государственных организаций» отражается порядок установления минимальной компенсации за ухудшение правового положения руководителей государственных организаций в случае досрочного расторжения контракта из-за невыполнения или ненадлежащего выполнения его условий по вине органа, уполномоченного управлять государственным имуществом [8].

В свою очередь, заключение контрактов нанимателем (руководителем) с работниками регулируется постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25 сентября 1999 г. № 1476 «Об утверждении Положения о порядке и условиях заключения контрактов нанимателей с работниками».

При составлении контрактов с аппаратом управления сельскохозяйственных предприятия руководствуются постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25 августа 2004 г. № 1012 «О внесении дополнений и изменений в некоторые постановления Правительства Республики Беларусь по вопросам заключения контрактов».

Примерные формы контракта утверждены следующими нормативно-правовыми актами: постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 2 августа 1999 г. № 1180 «Об утверждении примерной формы контракта нанимателя с работником»; постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 6 мая 2013 г. № 344 «Об утверждении примерных форм контрактов»; постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 22 июня 2007 г. № 87 «Об утверждении примерной формы контракта с руководителем государственной организации и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов». В этой принятой форме контракта отражаются обязательства и права руководителя; обязанности и права нанимателя; условия оплаты труда руководителя с учетом результатов его работы (месячный должностной оклад, выплаты премий, надбавок, материальная помощь и иные выплаты).

Используя как основу примерную форму трудового договора (контракта), наниматель должен выработать свою конкретную форму трудового договора (контракта). Кроме того, согласно ст. 23 ТК РБ отдельные условия трудового договора признаются недействительными, если они ухудшают положение работника по сравнению с законодательством, коллективным договором, соглашением, либо носят дискриминационный характер. Так, например, в трудовом договоре (контракте) не могут быть предусмотрены размер оплаты труда ниже минимально установленного законодательством (ст. 3 Закона Республики Беларусь от 17 июля 2002 г. № 124-З «Об установлении и порядке повышения размера минимальной заработной платы»), размер выходного пособия менее предусмотренного ст. 48 ТК РБ или продолжительность основного трудового отпуска менее 24 календарных дней (ст. 155 ТК РБ) и др.

Предусмотренные законодательством о труде минимальные гарантии, а также другие условия труда могут быть изменены на основании коллективного договора, соглашения в соответствии с требованиями ст. 7 ТК РБ, которыми предусмотрено, что наниматель вправе устанавливать дополнительные трудовые и иные гарантии для работников по сравнению с законодательством о труде.

Следует отметить, что недействительность отдельных условий трудового договора не влечет недействительности трудового договора в целом. Форма трудового договора, разработанная нанимателем, в любом случае должна содержать условия, являющиеся обязательными.

Один из главных вопросов, требующих отражения в трудовом договоре, – вопрос оплаты труда. На основании п. 7 ч. 2 ст. 19 ТК РБ условия оплаты труда должны содержаться в трудовом договоре в качестве обязательных, то есть наниматель не вправе не указать данные условия при заключении трудового договора с работником. К условиям оплаты труда ТК РБ относит размер тарифной ставки (оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты. Следовательно, наниматель не вправе определить указанные условия вознаграждения работника (в локальном нормативном акте или приказе), не указав их в контракте. Отметим, что оплата труда работников производится на основе часовых и (или) месячных тарифных ставок (окладов), определяемых в коллективном договоре, соглашении или нанимателем.

Во всех случаях для каждого руководителя, специалиста в его трудовом договоре и в штатном расписании определяется тарифная часть заработной платы (тарифный оклад). При необходимости наниматель может предусмотреть различного рода повышения тарифного оклада, которые являются индивидуальными для каждого руководителя, специалиста организации (например, за ответственность при руководстве направлением деятельности), а в обязательном порядке при заключении контракта – повышение в виде дополнительной меры стимулирования труда.

При указании в контракте размера должностного оклада (тарифной ставки) работника недопустимо ссылаться на другие локальные нормативные правовые акты. Например, не допускается указывать в контракте, что размер тарифной ставки (оклада) работника определяется штатным расписанием.

В заключаемом с работником трудовом договоре наниматель должен указать размер тарифной ставки работника на момент подписания трудового договора, то есть конкретную сумму в белорусских рублях. В противном случае нанимателем будут нарушены требования ст. 19 ТК РБ. В связи с тем, что размер заработной платы не является постоянным и нанимателем после подписания трудового договора производится его повышение, а в некоторых случаях – понижение, целесообразно после указания размера тарифной ставки делать отметку о том, что «в дальнейшем он изменяется в соответствии с законодательством».

Согласно пп. 2.5 п. 2 Декрета № 29 контракт, заключенный с работником, должен предусматривать повышение тарифной ставки (не более чем на 50 %, если больший размер не предусмотрен законодательством). Следовательно, указанное повышение должно обязательно устанавливаться для работников, с которыми заключены контракты, непосредственно в тексте контракта как одно из основных условий. Размер надбавки, установленной работнику, как и размер заработной платы, должен быть указан в трудовом договоре.

Условия и порядок выплаты премии также должны быть установлены в трудовом договоре. Вместе с тем допускается отсылка на положение о премировании или коллективный договор. Размер премии также не обязательно устанавливать непосредственно в трудовом договоре, в этом случае отсылка на локальный нормативный правовой акт допустима. Данный вывод можно сделать из анализа норм п. 7 ч. 2 ст. 19 ТК РБ, где указано, что к условиям оплаты труда относятся размер тарифной ставки (оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты. Слово «размер» употреблено к словосочетанию «тарифная ставка (оклад) работника», а не к словосочетанию «поощрительные выплаты». Таким образом, в трудовом договоре должно быть указано, установлена ли работнику премия, а порядок, условие выплаты и ее размер могут быть определены локальным нормативным правовым актом, о чем в контракте должна быть сделана соответствующая запись.

Указанные в трудовом договоре условия оплаты труда работника могут быть изменены. При этом нанимателями не всегда соблюдаются требования ст. 32 ТК РБ, что приводит к привлечению к ответственности в виде штрафа (в размере от одной до пяти базовых величин). Кроме того, в данном случае приказ о введении в действие новых условий оплаты труда подлежит отмене. Работнику производится доплата сумм, которые не были им получены в связи с незаконным изменением условий оплаты труда. Отметим, что после этого наниматель все же может снова ввести новые условия оплаты труда, но уже с соблюдением предусмотренной законодательством процедуры.

Большое значение имеет вопрос о своевременной выплате заработной платы работникам. Статьей 73 ТК РБ установлено, что выплата заработной платы должна производиться регулярно в дни, определенные в коллективном договоре, соглашении или трудовом договоре, но не реже двух раз в месяц. В соответствии со ст. 9.19 ТК РБ об административных правонарушениях за нарушение порядка и сроков выплаты заработной платы предусмотрены санкции в размере до 100 базовых величин.

Подчеркнем, что согласно ст. 63 ТК РБ нанимателем на основании коллективного договора, соглашения и трудового договора самостоятельно устанавливаются формы, системы и размеры оплаты труда работника, в том числе выплаты стимулирующего и компенсационного характера.

Таким образом, изучение теоретико-методологических основ регулирования трудовых отношений показало, что термин «контракт» означает любое соглашение между равноправными субъектами, однако по смыслу отличается от термина «трудовой договор». Работающий по трудовому контракту принимает непосредственное участие в управлении предприятием. Он несет персональную ответственность перед собственником предприятия. Заключается контракт в том случае, когда надо учесть личные особенности работника, увязать его труд с конечными результатами, усилить его ответственность за порученное дело. В нем регулируются условия труда: режим рабочего времени, оплата труда, обеспечение жилой площадью, предоставление транспорта, четко оговаривается круг должностных обязанностей.

Проведенный анализ законодательства показал, что для субъектов предпринимательской деятельности в области оплаты труда сняты практически все ограничения, предоставлены широкие возможности в применении различных систем оплаты труда, в том числе и с использованием зарубежного опыта.

Кроме этого с целью обеспечения гарантий более широкого применения новаций в оплате труда в отношении работников организации нормами постановления Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21 октября 2011 г. № 104 «Об утверждении Рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях» определены некоторые обязательные условия, которые следует соблюдать нанимателю при внедрении в организации гибких систем оплаты труда в отношении работников организации:

- недопущение снижения размеров заработной платы работников на момент введения новой системы оплаты труда;
- установление гибких условий оплаты труда в первую очередь должны быть направлены на усиление материальной заинтересованности работников в повышении производительности труда и максимально учитывать сложность выполняемых работ, уровень квалификации, эффективность, качество и условия труда, а также вклад каждого работника в общие результаты деятельности, его предприимчивость, творческий подход;
- обеспечить соблюдение для работников гарантий в области оплаты труда, предусмотренных законодательством [18].

Отметим, что вышеупомянутые Рекомендации разработаны сугубо в целях оказания методической помощи руководителям и специалистам, а также индивидуальным предпринимателям в разработке систем оплаты труда работников, увязанных с эффективностью их деятельности и максимально учитывающих вклад каждого работника, и не носят обязательного характера применения.

Кроме того, работодатель по отношению к персоналу, действующему на контрактной основе должен выполнять обязательства по социально-бытовому

обеспечению работника (преставление или аренда жилого помещения за счет нанимателя, выплата ссуд, оплата туристических путевок и др.).

Социальные выплаты и льготы, которые включаются в контракт, должны четко оговариваться и отражаться по источникам их формирования и механизму реализации. Важно, чтобы в локальных нормативных актах указывался перечень этих льгот и выплат, размеры эквивалента их в денежном выражении, а также предусматривался механизм осуществления поощрения.



## **2. Анализ и оценка контрактов персонала организаций АПК, заключенных по действующему законодательству**

Контрактная форма найма активно стала применяться в республике в последние 9–10 лет. Наибольшее распространение она получила в организациях государственной формы собственности. По данным Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, в настоящее время в стране на контрактной основе в государственном секторе экономики работают около 2 млн чел.

Контракты с руководителями сельскохозяйственных организаций заключаются в районных исполнительных комитетах, а со специалистами, служащими и работниками, занятыми на производстве, – непосредственно в организации, где работодателем является руководитель предприятия.

Вместе с тем при заключении контрактов как особых видов трудовых договоров с некоторыми категориями работников имеется ряд проблем экономического и организационного характера, сдерживающих развитие контрактной формы. В контрактах со специалистами сельского хозяйства отражены в основном действующие условия стимулирования труда на основе директивных актов, недостаточно учитывающие результаты труда, а также объективно сложившиеся факторы производства.

Контракт заключается в письменной форме в двух экземплярах. Один экземпляр остается у работодателя, второй – у работника. Контракт является основанием для возникновения трудовых отношений между сторонами контракта со дня, установленного в нем. Работодатель издает приказ о зачислении работника на работу на основании данного контракта под расписку работнику.

Заключая трудовой контракт, стороны указывают наименование профессии, должности, на которую принимается работник. В соответствии с профессией (должностью) контракт определяет круг обязанностей работника.

Контракт – это не «застывшая» форма найма работника. В течение срока действия контракта в него могут быть внесены изменения и дополнения или в отдельных случаях возникает необходимость заключения нового контракта. Изменения и дополнения оформляются в виде дополнительных соглашений к контракту либо приказом по предприятию, в котором выражается воля сторон (наниматель издает приказ об изменении каких-либо положений контракта, а работник письменно выражает свое согласие с этими изменениями).

Проведенные исследования применения контрактной формы найма показали, что в сельскохозяйственных предприятиях Беларуси существуют определенные различия по срокам заключения контрактов, категориям работников, с которыми они заключены, по отражению обязательств, мер стимулирования труда и т. д.

В сельскохозяйственных организациях Слуцкого и Несвижского районов контракты заключены с руководителями и специалистами хозяйств. Так, в контракте с директором районного унитарного сельскохозяйственного предприятия «Совхоз «Слуцк» наниматель устанавливает следующие показатели эффективности работы: выполнение доведенных прогнозных параметров; обеспечение рентабельной работы организации. Указываются права и обязанности руководителя в сфере трудовых отношений и управления организацией, в том числе по распоряжению имуществом и средствами предприятия; ответственность руководителя за неисполнение или ненадлежащее исполнение условий контракта, за результаты деятельности предприятия, указаны обязательства нанимателя в предоставлении руководителю работы, обеспечении необходимых условий труда, проведении аттестации, повышении квалификации, предоставлении ежедневного отдыха (один час) и еженедельного отдыха (воскресенье), отдыха во время государственных праздников, праздничных дней, установленных и объявленных Президентом Республики Беларусь нерабочими, ежегодного оплачиваемого отпуска продолжительностью 43 календарных дня (24 календарных дня – основной и 11 календарных дней – дополнительный за ненормированный рабочий день, за стаж – 3 календарных дня и дополнительный поощрительный отпуск за контракт продолжительностью 5 календарных дней). В контракте отражаются условия оплаты труда и премирования.

Наниматель устанавливает директору РУСП «Совхоз «Слуцк» с учетом результатов его работы следующие условия оплаты труда:

- базовый оклад на день подписания контракта;
- повышение базового оклада на 50 % в соответствии с абзацем 3 пп. 2.5 п. 2 Декрета Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 года № 29 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины». Сумма повышения суммируется с базовым окладом и образует оклад руководителя;

- надбавка к должностному окладу за сложность и напряженность работы в размере 110 % оклада по результатам финансово-хозяйственной деятельности за квартал в зависимости от выполнения установленных показателей (снижение затрат на 1 руб. объема производства продукции в фактических ценах по сравнению с соответствующим периодом прошлого года – 20 %; выполнение задания по росту чистой прибыли, полученной по конечному результату – 15; рост среднесуточного привеса КРС, свиней к уровню прошлого года – 20; обеспечение товарности молока по организации не ниже уровня прошлого года – 20; выполнение целевого показателя по энергосбережению – 15; снижение расхода нефтепродуктов на 1 руб. валовой продукции в сопоставимых ценах – 20 %.);

- надбавка за продолжительность непрерывной работы (стаж работы в отрасли) в размере до 20 % оклада (от 1 года до 5 лет – 5 %, от 5 до 10 лет – 10, от 10 до 15 лет – 15, от 15 лет и выше – 20 %);

– премирование по итогам финансово-хозяйственной деятельности организации с учетом выполнения обязательств (согласно Письму Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 21 августа 2013 г. № 03-2/13-168/5143 «Об условиях оплаты руководителей организаций» по согласованию с управлением сельского хозяйства и продовольствия райисполкома);

– другие выплаты, предусмотренные коллективным договором.

Коэффициент соотношения средней заработной платы руководителя РСУП «Совхоз «Слуцк» и средней заработной платы по организации в целом не может превышать 4,0. Директору, кроме того, устанавливается следующий показатель эффективности работы – рост валовой продукции 104 %.

При наличии просроченной задолженности по заработной плате на конец отчетного периода с первого числа месяца следующего за отчетным для расчета базового оклада руководителю РСУП «Совхоз «Слуцк» применяется тарифная ставка первого разряда, установленная Правительством Республики Беларусь для оплаты труда работников организаций, финансируемых из бюджета и пользующихся государственными дотациями до ликвидации этой просроченной задолженности.

Директору совхоза предусмотрено премирование по итогам финансово-хозяйственной деятельности организации поквартально в размере не более 3-х окладов по показателям эффективности работы предприятия с учетом выполнения следующих показателей:

- за рост выручки от реализации на 100 руб. производственных затрат по отношению к аналогичному периоду прошлого года – 15 %;
- выполнение показателя по рентабельности продаж – 15 %;
- рост объема инвестиций в основной капитал к уровню прошлого года в сопоставимых условиях – 10 %;
- снижение себестоимости реализованной продукции на 1 руб. выручки к соответствующему периоду прошлого года – 15 %;
- выполнение задания по поставке продукции для государственных нужд (в натуральном измерении) – 30 %: в том числе свинина – 10 %; мясо КРС – 10; молоко – 10; рост валовой продукции в сопоставимых ценах к уровню прошлого года – не ниже 100–115 %.

Наниматель устанавливает снижение размера премии до 100 % при несоблюдении опережающих темпов роста производительности труда по валовой добавленной стоимости по итогам работы за год, поквартально над темпами роста среднемесячной заработной платы.

Из прибыли, оставшейся после налогообложения, выплачивается годовой бонус (не более 12 окладов), то есть единовременное поощрение за выполнение организацией доведенных в установленном порядке показателей прогноза социально-экономического развития в целом за отчетный год, согласно условиям

премирования руководителей организаций, утвержденных Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь по согласованию с управлением сельского хозяйства и продовольствия.

В ОАО «Козловичи» Слуцкого района и ОАО «Новая жизнь» Несвижского района предусмотрено заключение контрактов со всеми специалистами организации в основном на один год. Разработана типовая форма, которая отражает права и обязанности работника и нанимателя. Также в контракте устанавливаются условия оплаты труда (базовый оклад, повышения: за работу в сельской местности, за интенсивность труда и по Декрету Президента Республики Беларусь № 29, надбавки за сложность и напряженность труда и непрерывный стаж работы и другие выплаты согласно коллективному договору). В контракте со специалистами в ОАО «Козловичи» также указывается, что заработная плата полностью или частично может быть заменена натуральной оплатой (зерном). В соответствии с законодательством и коллективным договором наниматель устанавливает работнику режим рабочего времени и отдыха (в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка) и трудовой отпуск.

В Производственном районном унитарном предприятии «Экспериментальная база имени Котовского» Узденского района контракты заключены с руководителем организации, специалистами (не со всеми) и служащими, а с руководителями структурных подразделений и рабочими – трудовой договор. На предприятии разработана типовая форма, которая отражает общие права и обязанности работника и нанимателя. Контракты заключаются с работниками в основном на 1–3 года, особое внимание уделено обязанностям работников. Так, в соответствии с пунктом 3.1 контракта работник обязуется «добросовестно выполнять работу согласно должностным инструкциям».

Изучение практики заключения контрактов (в части стимулирования труда) нанимателя с главными специалистами в Производственном районном унитарном предприятии «Экспериментальная база имени Котовского» Узденского района показало, что в контрактах, заключенных с главным бухгалтером, главным зоотехником и главным ветеринарным врачом в условиях оплаты труда отражается только порядок определения и размер должностного оклада (должностной оклад, размер повышения за работу по контракту и работу в сельском хозяйстве, надбавки: за сложность и напряженность работы и за стаж работы согласно положению по оплате труда). Вместе с тем в п. 8.6 контракта с главным зоотехником и п. 8.7 с главным бухгалтером указано «производить перерасчет заработной платы по расценкам в зависимости от уровня производства». Каковы же эти расценки, виды продукции и механизм их расчета в контрактах не указывается, поэтому работникам неизвестно о порядке и условиях начисления ежемесячного заработка. Это свидетельствует о том, что контракты составляются формально, они не выполняют основной задачи –

договоренности с нанимателем об условиях оплаты труда. В контрактах не отражаются условия премирования, что является существенным недостатком.

Анализ контрактов, заключаемых с главными специалистами сельскохозяйственных организаций Узденского, Слуцкого и Несвижского районов, показал, что разработанные примерные формы контракта с персоналом необходимо конкретизировать применительно к каждой должности.



### **3. Предложения по совершенствованию контрактной системы оплаты труда работников, усилению зависимости оплаты труда от результатов хозяйственной деятельности организаций, его подразделений, а также конкретных исполнителей**

Универсального механизма регулирования оплаты труда не существует, несмотря на многочисленность зарубежных и отечественных экономических моделей. Особенности экономики республики предопределили разработку собственной концепции реформирования сферы трудовых отношений в увязке ее с традициями и спецификациями.

В ходе исследования установлено, что для усиления мотивации труда работников АПК необходимо:

1) осуществить меры макроэкономического регулирования межотраслевых связей в АПК;

2) развивать различные формы агропромышленной интеграции;

3) при создании агропромышленных формирований в основу экономических отношений закладывать либо принцип адекватности затрат при распределении конечных результатов, либо принцип полной хозяйственной самостоятельности структурных подразделений, производящих отчисления в ядрообразующий центр пропорционально объемам реализации.

Проведенные исследования показали, что для усовершенствования контрактной системы найма работников необходимо в контрактах детализировать применяемую систему материального стимулирования. В зависимости от имеющихся ресурсов, факторов производства, навыков и способностей кадрового потенциала – экономический потенциал предприятий и их менеджеров в улучшении конечного результата (наращивание объемов производства и реализации продукции и на этой основе рост денежных поступлений, снижение затрат, получение прибыли) неодинаков. Предлагается включить в форму контрактов такие механизмы стимулирования, как установление гарантированной части оплаты труда, размер которой определяется объемом полученной денежной выручкой от реализации продукции, товаров, работ, услуг; дополнительное стимулирование в виде ежемесячного вознаграждения от поступившей денежной выручки за месяц; участие в прибылях сельхозорганизации.

Учитывая вышесказанное, считаем целесообразным вместо многочисленных повышающих коэффициентов и надбавок, используемых при начислении оплаты труда аппарата управления, применять шкалы нормативов отчисления средств на заработную плату руководителей и главных специалистов в зависимости от объемов выручки от реализации продукции, товаров, работ и услуг с учетом уровня производительности труда, что позволило бы упростить порядок, сделать его понятным, исключить субъективизм при оценке итогов работы и определении оплаты труда работников аппарата управления (подробно данный механизм материального стимулирования отражается в Методических

рекомендациях по стимулированию руководителей и специалистов (менеджеров) в зависимости от конечных финансовых результатов сельскохозяйственных организаций в новых условиях [5]).

В целях усиления мотивации работников растениеводства и животноводства предлагается система вознаграждения в зависимости от производительности труда посредством периодического (один раз в квартал, месяц) понижения и повышения установленной работнику тарифной ставки в зависимости от среднего уровня выполнения норм за предыдущий учетный период.

Для отрасли растениеводства и животноводства разработаны специальные шкалы применения тарифных ставок в зависимости от уровня выполнения норм выработки (подробно данный механизм поощрения отражается в Методических рекомендациях по формированию доходов руководителей и специалистов, работников животноводства и растениеводства с учетом производительности труда и источников их выплаты [6]).

Кроме того, для персонала основной деятельности, занятого в сельскохозяйственном производстве, предлагается применить поощрительные выплаты из прибыли в виде краткосрочных бонусов в увязке с производительностью их труда (табл.).

Таблица. Предлагаемые изменения системы оплаты труда руководителей, специалистов, работников животноводства и растениеводства сельскохозяйственных организаций

Существующая система оплаты труда по действующему законодательству	Предлагаемая прогрессивная система оплаты труда *
<b>Оклад руководителя</b> (базовый оклад руководителя определяется на основе тарифных коэффициентов Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь (Письмо Минсельхозпрода от 21 августа 2013 г. № 03-2/13-168/5143 «Об условиях оплаты труда руководителей организаций»); оклад специалистов рассчитывается по 13–18 разряду)	Предусматривается сохранение окладов в виде <b>минимальной гарантированной части заработной платы</b> и изменение порядка их исчисления: отказ от установления тарифных коэффициентов от численности работников на использование данных коэффициентов, определяемых в зависимости от полученной годовой выручки в организации
<b>Надбавки к окладу</b> (к окладу работников аппарата управления организации предусмотрены повышения, которые зависят от начисленного тарифного оклада и нацелены в основном на компенсацию тяжелого графика работы в сельскохозяйственной организации, а не на стимулирование роста эффективности труда и производства)	Предлагается отказ от применения различных надбавок и повышений к окладам (кроме Указа Президента Республики Беларусь № 29), несвязанных с качеством и количеством труда руководящего работника и использование дополнительного стимулирования (оплаты) в виде выплаты <b>ежемесячного вознаграждения</b> , рассчитываемого по нормативам в зависимости от размера месячной выручки от реализации продукции

Существующая система оплаты труда по действующему законодательству	Предлагаемая прогрессивная система оплаты труда *
<b>Оплата работников растениеводства и животноводства</b> (оплата за выполнение технологических операций в течение года рассчитывается по сдельным расценкам исходя из действующих в организации тарифных ставок, применяемых норм выработки и существующей тарификации работ)	Предлагается <b>система вознаграждения</b> в зависимости от производительности труда посредством периодического (один раз в квартал, месяц) понижения и повышения установленной работнику тарифной ставки в зависимости от среднего уровня выполнения норм за предыдущий учетный период
<b>Премирование, бонусы и другие выплаты</b> (сложная система премирования руководителей, направленная на снижение затрат и выполнение заданий по производительности труда и других показателей, а не на получение высоких конечных результатов; для других категорий работников централизованно не установлено)	Для стимулирования в конечных результатах производства премирование аппарата управления предлагается осуществлять в виде <b>системы участия в прибылях</b> (на основании использования нормативов отчисления прибыли работникам аппарата управления). Для работников растениеводства и животноводства – поощрительные выплаты из прибыли в виде краткосрочных бонусов за выполнение показателей

\* На основании данных источников [5, 6].

В целях практической апробации предлагаемых рекомендаций и механизмов их применения, направленных на усиление мотивации труда работников с учетом рыночных отношений, взаимосвязи их заработка с финансовыми результатами работы организации, разработано положение об условиях оплаты труда работников, обслуживающих животноводство и положение о материальном стимулировании из прибыли на примере Производственного районного унитарного предприятия «Экспериментальная база имени Котовского» (прил. А, Б).

Руководствуясь постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 2 августа 1999 г. № 1180 «Об утверждении Примерной формы контракта нанимателя с работником», предлагается внесение следующих изменений в п. 8 контракта:

8. Наниматель устанавливает работнику с учетом результата его работы следующие условия оплаты труда:

8.1. Оклад (гарантированная часть заработной платы) в размере \_\_\_\_\_ на день подписания контракта. Оклад устанавливается в соответствии с тарифными разрядами и коэффициентами (градация для оплаты руководителя от 18 до 27 разряда), предусмотренными по группам оплаты труда в зависимости от выручки, полученной от реализации товаров, продукции, работ, услуг и тарифной ставки первого разряда, установленной в организации (в качестве примера:

гарантированная часть заработной платы руководителя РСУП «Совхоз «Слуцк» в 2014 г. – 2638,8 тыс. руб.).

8.2. Дополнительное стимулирование (оплата) в размере \_\_\_\_\_ в виде выплаты ежемесячного вознаграждения от полученной выручки реализации продукции (для руководителя градация от 0,10 до 0,19 % от месячной выручки). Ежемесячное вознаграждение рассчитывается по нормативам в зависимости от размера месячной выручки реализации продукции, товаров, работ и услуг (в качестве примера: среднее ежемесячное вознаграждение руководителя РСУП «Совхоз «Слуцк» в 2014 г. – 3668,1 тыс. руб.).

8.3. По итогам работы за год работнику предусматривается премия (в виде участия в прибылях) в размере \_\_\_\_\_ (для руководителя градация от 0,3 до 1,0 % от полученной годовой прибыли реализации продукции). Премия рассчитывается на основании нормативов отчисления от прибыли реализации продукции, товаров, работ и услуг (в качестве примера: годовое премирование руководителя РСУП «Совхоз «Слуцк» – 5516,7 тыс. руб.).

8.4. Другие меры материального стимулирования, указанные в коллективных договорах предприятий.

В свою очередь, для работников растениеводства и животноводства предлагается в трудовые контакты внести соответствующие дополнения, в части оплаты труда с указанием использования системы вознаграждения на основании шкал тарифных ставок в зависимости от уровня выполнения норм выработки.

Таким образом, разработанные методические рекомендации по совершенствованию контрактной системы оплаты труда работников, усилению зависимости оплаты труда от результатов хозяйственной деятельности организаций, его подразделений, а также конкретных исполнителей позволят индивидуализировать условия, размеры оплаты и стимулирования труда работников аппарата управления и персонала, занятого в сельскохозяйственном производстве в зависимости от полученных конечных результатов в организации.

## Заключение

Изучение практики применения трудовых контрактов свидетельствует, что наниматели достаточно часто, заключая трудовые контракты с работниками, стремятся по максимуму избежать экономических издержек, связанных с необходимостью предоставления указанных дополнительных мер стимулирования труда. В частности, распространенной является практика установления в трудовом контракте дополнительного поощрительного отпуска с сохранением заработной платы продолжительностью не менее одного календарного дня и повышение тарифной ставки на не менее 1 %. Требования законодательства формально соблюдены, но фактически отнестись указанные положения к мерам реального экономического стимулирования труда представляется достаточно сложно. Практика также свидетельствует, что наниматели предпочитают избегать установления более высокого размера компенсаций за ухудшение правового положения работника за счет собственных средств, хотя такое право также предоставлено нанимателям, действующим законодательством о трудовых контрактах.

Разработанные методические рекомендации по совершенствованию контрактной системы оплаты труда работников, усилению зависимости оплаты труда от результатов хозяйственной деятельности организаций, его подразделений, а также конкретных исполнителей направлены на усиление связи заработной платы с доходами организаций, создание заинтересованности у товаропроизводителей в увеличении денежных поступлений, прибыли от основной деятельности предприятий. Предлагается внести изменения в форму контракта, касающиеся части оплаты и стимулирования труда руководителей и главных специалистов сельскохозяйственных организаций и трудовых договоров, заключаемых с работниками растениеводства и животноводства, что позволяет создать предпосылки для формирования эффективной, долгосрочной системы мотивации у персонала сельскохозяйственных организаций.

## Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г.: одобрен Советом Республики 19 нояб. 1998 г. – Минск: Амалфея, 2005. – 672 с.
2. Кеник, К.И. Справочник по трудовому праву для работников кадровой и юридической службы / К.И. Кеник. – Минск: Амалфея, 2005. – 352 с.
3. Кеник, К.И. Трудовой договор: практ. пособие / К.И. Кеник. – Минск: Молодеж. науч. об-во, 2002. – 224 с.
4. Комментарий новелл Трудового кодекса Республики Беларусь / Г.А. Василевич [и др.]; под общ. ред. О.С. Курылевой, К.Л. Томашевского. – Минск: Агентство Владимира Гревцова, 2007. – 576 с.
5. Методические рекомендации по стимулированию руководителей и специалистов (менеджеров) в зависимости от конечных финансовых результатов сельскохозяйственных организаций в новых условиях / М.Н. Антоненко [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2013. – 79 с.
6. Методические рекомендации по формированию доходов руководителей и специалистов, работников животноводства и растениеводства с учетом производительности труда и источников их выплаты / М.Н. Антоненко [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2012. – 60 с.
7. О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины: Декрет Президента Респ. Беларусь, 26 июля 1999 г., № 29: в ред. от 13 февр. 2012 г. № 1 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. – № 21. – 1/13294.
8. О заключении контрактов с руководителями государственных организаций: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 15 мая 2007 г., № 604 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 131. – 5/25234.
9. О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда: Указ Президента Республики Беларусь, 10 мая 2011 г. № 181 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 1/12519.
10. О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь: Директива Президента Респ. Беларусь, 31 дек. 2010 г., № 4 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 3. – 1/12259.
11. Об установлении размера минимальной заработной платы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 9 дек. 2011 г., № 1666 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 5/34921.
12. Об утверждении Положения о порядке и условиях заключения контрактов нанимателя с работниками: постановление Правительства Респ. Беларусь, 25 сент. 1999 г., № 1476: в ред. от 19 янв. 2012 г. № 58 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. – № 13. – 5/35143.

13. Об утверждении Положения о порядке и условиях заключения контрактов с государственными служащими и признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Респ. Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 7 окт. 2003 г., № 1271; в ред. от 19 марта 2012 г. № 242 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. – № 36. – 5/35428.

14. Об утверждении примерной формы контракта нанимателя с работниками: постановление Правительства Респ. Беларусь, 2 авг. 1999 г., № 1180; в ред. от 30 мая 2013 г. № 432 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – 2013. – 5/37339.

15. Об утверждении примерной формы контракта с руководителем государственной организации и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов: постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 22 июня 2007 г., № 87 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 162. – 8/16745.

16. Об утверждении примерных форм контрактов: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 6 мая 2013 г., № 344 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – 2013. – 5/37228.

17. Об утверждении рекомендаций по определению тарифных ставок (окладов) работников коммерческих организаций и о порядке их повышения: постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 11 июля 2011 г., № 67; в ред. от 3 сент. 2012 г. № 95 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – 2012. – 8/26436.

18. Об утверждении Рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях: постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 21 окт. 2011 г., № 104 // Бюл. Мин-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь. – 2011. – № 11.

19. Пашкевич, О.А. Управление персоналом в сельскохозяйственных организациях: теория и практика / О.А. Пашкевич; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2011. – 186 с.

20. Перечень нормативно-правовых актов, регулирующих применение контрактной формы найма // Справочник кадровика. – 2007. – № 1. – С. 2–30.

21. Сборник нормативных правовых актов о труде: в 2 т. / сост. Г.А. Василевич, Л.И. Липень, В.И. Семенов; под общ. ред. Г.А. Василевича. – 2-е изд. перераб. и доп. – Минск: Дикта, 2008. – Т. 1. – 30 с.

22. Трудовой кодекс Республики Беларусь. – Минск: Нац. центр правовой информации Респ. Беларусь, 1998. – 192 с.

## Приложения

Приложение А

### **ПОЛОЖЕНИЕ (ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ) об условиях оплаты труда работников, обслуживающих животноводство Производственного районного унитарного предприятия «Экспериментальная база имени Котовского»**

Настоящее Положение разработано в соответствии с постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 11 июля 2014 г. № 67 «Об утверждении рекомендаций по определению тарифных ставок (окладов) работников коммерческих организаций и о порядке их повышения» в целях усиления зависимости оплаты труда работников, занятых в животноводстве от результатов финансово-хозяйственной деятельности.

*1. Заработная плата операторов машинного доения, животноводов и слесарей.*

Оплата труда работников, занятых в животноводстве, производится по установленным дневным и часовым ставкам. Отнесение работ к разрядам тарифной сетки в животноводстве производится в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий. Нормы производства продукции животноводства и расценки за продукцию осуществляются исходя из технически обоснованных норм обслуживания животных с учетом типа содержания, степени механизации процессов труда и достигнутого уровня продуктивности за последние три года.

Оплата операторов машинного доения производится по прогрессивно-возрастающим расценкам за тонну молока в пересчете на базисную жирность с учетом удоя на корову. Подменным операторам машинного доения оплата увеличивается на 10 %, операторам машинного доения, обслуживающих первотелок, – на 25 %, выплачиваются премии за раздой первотелок.

Оплата животноводов, обслуживающих коров (телят), производится по прогрессивно-возрастающим расценкам за тонну молока с учетом удоя на корову в день (за тонну привеса в зависимости от среднесуточного привеса). Оплата оператора по искусственному осеменению животных производится по дневной тарифной ставке 8-го разряда в день и за каждого родившегося теленка от коровы и нетели. Оплата слесарей на МТФ производится по 5-му разряду.

*2. Заработная плата управленческого персонала, занятого в животноводстве.*

Определение размеров тарифных ставок (окладов) без применения ЕТС (ТС) может устанавливаться нанимателем:

– в процентном отношении от выручки, полученной от реализации продукции, товаров, работ, услуг;

– с использованием иных систем оплаты труда работников, разработанных специалистами организации или предложенных организациями науки и научного обслуживания, ведущими прикладные практические исследования и разработки в данной сфере;

– на основании передового международного опыта и др.

Для определения заработной платы главного зоотехника, главного ветврача, ветврача, ветфельдшера, заведующих МТФ рекомендуется применение нормативов отчисления от выручки реализации молока по хозяйству (для заведующих ферм возможно использование нормативов отчисления от выручки реализации молока по МТФ).

Конкретный норматив отчисления от выручки реализации молока устанавливается нанимателем в контракте. Размер ежемесячного вознаграждения (оплаты труда) управленческого персонала, занятого в животноводстве определяется путем умножения норматива на фактическое поступление выручки от реализации молока. Ежемесячное вознаграждение (оплата труда) работников максимальными размерами не ограничивается и включается в полном объеме в затраты по производству и реализации продукции, товаров, работ, услуг, учитываемые при ценообразовании и налогообложении. Учитывая сезонный характер сельскохозяйственного производства и неравномерное поступление продукции в течение года, предлагаются дифференцированные нормативы по кварталам (табл.).

Таблица. Примерные дифференцированные нормативы отчислений от выручки реализации молока в целом по хозяйству управленческому персоналу, занятому в животноводстве, учитывающие сезонность производства, %

Период	Главный зоотехник	Главный ветврач	Ветврач	Ветфельдшер	Заведующий МТФ
I квартал	0,1–0,2	0,08–0,16	0,08–0,16	0,08–0,16	0,05–0,1
II квартал	0,04–0,06	0,032–0,054	0,032–0,054	0,032–0,054	0,013–0,03
III квартал	0,03–0,04	0,021–0,032	0,021–0,032	0,021–0,032	0,013–0,03
IV квартал	0,1–0,2	0,08–0,16	0,08–0,16	0,08–0,16	0,05–0,1

Примечание. Нормативы рассчитаны исходя из фактических данных организации за последние 3 года и могут изменяться с учетом изменения структуры поступления выручки.

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**о материальном стимулировании из прибыли**  
**(начислении краткосрочных бонусов) работников,**  
**обслуживающих животноводство Производственного**  
**районного унитарного предприятия «Экспериментальная база**  
**имени Котовского» за выполнение доведенных показателей**  
**экономического развития на 2014 и последующие годы**

1. В соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 8 июля 2013 г. № 597 «О совершенствовании условий оплаты труда руководителей организаций в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности» организация вправе выплачивать краткосрочные и годовые бонусы (единовременное поощрение за выполнение организацией доведенных в установленном порядке показателей прогноза социально-экономического развития). Бонусы в 2014 и последующие годы выплачиваются работникам животноводства организации в целях повышения эффективности работы молочной отрасли, материальной заинтересованности работников в достижении высоких финансово-экономических показателей, укрепления дисциплины и внутреннего трудового распорядка, а также закрепления на предприятии высококвалифицированных кадров.

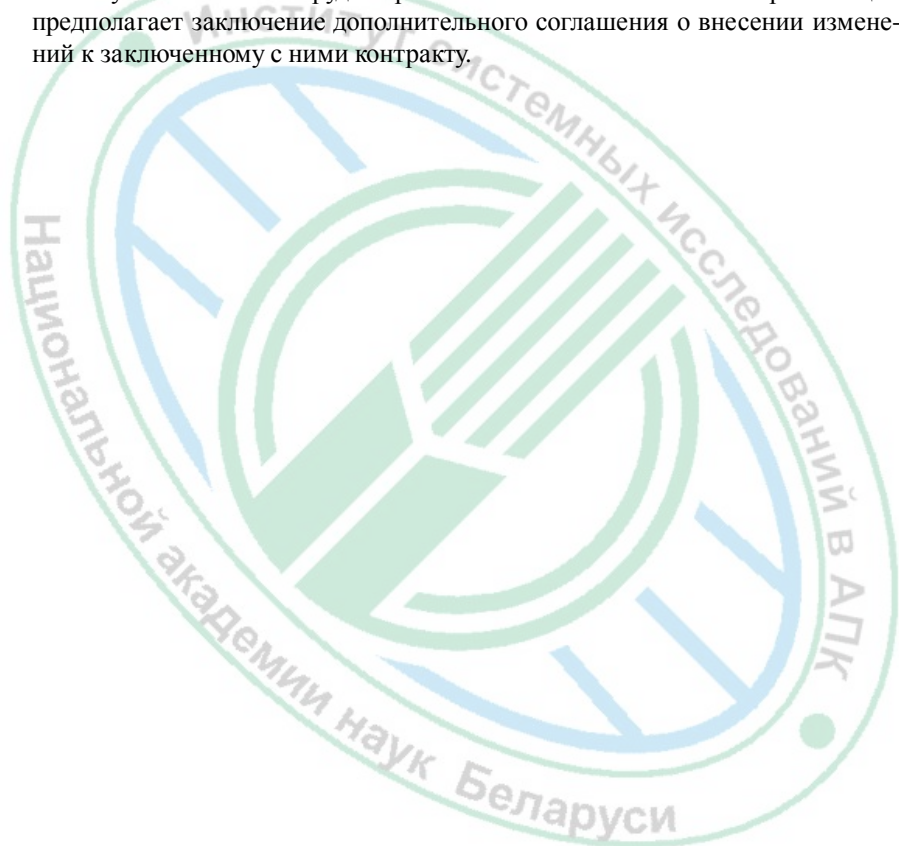
2. В целях усиления мотивации предлагается для работников животноводства применить поощрительные выплаты из прибыли в виде краткосрочных бонусов в увязке с производительностью их труда ежемесячно (поквартально) в размере не менее одной тарифной ставки, оклада (бонуса) по каждому основанию: за выполнение плана по производительности труда, предусмотренным заданием по закрепленной группе животных, цеху, участку производства; за каждый процент повышения производительности труда (с начала года) по сравнению с уровнем, предусмотренным заданием по закрепленной группе животных, цеху, участку производства.

3. Сумма ежеквартального бонуса зависит от финансового состояния организации и выплачивается за счет чистой прибыли, оставшейся после налогообложения. Конкретный размер поощрения работникам структурных подразделений определяется руководителем подразделения (главным зоотехником, заведующим МТФ) с учетом личного вклада каждого в выполнение доведенных показателей экономического развития. Выплата ежеквартального бонуса производится после подведения итогов работы предприятия за отчетный квартал.

4. Начисление и выплата единовременного поощрения работникам молочно-товарных ферм «МТФ1», «МТФ2», «Басмановка», «Сароковщина», «Марковцы» производится по результатам работы данных структурных подразделений.

5. Работникам, допустившим нарушения производственной, трудовой, исполнительской дисциплины, в соответствии с пунктом № \_\_\_\_\_ Коллективного договора Производственного районного унитарного предприятия «Экспериментальная база имени Котовского» на 2012–2015 гг. выплата единовременного поощрения не производится.

Выплату краткосрочных бонусов рекомендуется осуществлять работникам, имеющим стаж работы в организации не менее одного года. Введение новых условий оплаты труда персонала сельскохозяйственных организаций предполагает заключение дополнительного соглашения о внесении изменений к заключенному с ними контракту.



## Содержание

Введение .....	3
1. Теоретико-методологические основы регулирования трудовых отношений с помощью трудовых контрактов и гражданско-правовых договоров .....	4
2. Анализ и оценка контрактов персонала организаций АПК, заключенных по действующему законодательству .....	15
3. Предложения по совершенствованию контрактной системы оплаты труда работников, усилению зависимости оплаты труда от результатов хозяйственной деятельности организаций, его подразделений, а также конкретных исполнителей .....	20
Заключение .....	24
Список использованных источников .....	25
Приложения .....	27

Производственно-практическое издание

**Борисенко Андрей Олегович**  
**Шкут Мария Дмитриевна**

Методические рекомендации по совершенствованию  
контрактной системы оплаты труда работников,  
усилено зависимости оплаты труда от результатов  
хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций

Редактор Е.А. Вейгандт  
Корректор А.К. Шашок  
Компьютерная верстка Т.Л. Савченко

Подписано в печать 19.03.2015. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,75. Тираж 60 экз. Заказ 10.

Издатель и полиграфическое исполнение:

Государственное предприятие «Институт системных  
исследований в АПК НАН Беларуси».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/39 от 20.09.2013.

Ул. Казинца, 103, 220108, Минск.