

Министерство образования и науки РФ



Национальный исследовательский
Томский государственный университет
Международный факультет управления
Администрация Томской области
Томский филиал Российской академии
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОДЕРНИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ:
РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

*Материалы Всероссийской научно-практической
конференции (с международным участием)
Томск, 29–30 марта 2012 г.*



Издательство Томского университета
2012

5. *Витвицкий Е.* Управление персоналом и развитие человеческого капитала // *Человек и труд*. – 2010. – № 3. – С. 52.

6. *Казаков М.* Эффективная система подбора персонала для организации // *Управление развитием персонала*. – 2009. – № 03(19).

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ЧЕРЕЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ В ПЕРИОД МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

А.С. Шильников

Томский государственный университет

Аннотация. Рассмотрен актуальный вопрос повышения эффективности труда работников на российских предприятиях посредством изменения систем оплаты труда. Раскрыты некоторые современные методики и приведены примеры предприятий, успешно их применивших.

Summary. The article reviles the hot issue of increasing labor force efficiency on Russian enterprises by changing compensation plan. Some modern techniques are observed and given examples of firms which carried out it implementation.

Сергей Говаров, профессор, философ, утверждает, что «Модернизация – макропроцесс перехода от традиционного к современному обществу – обществу модерности» [3, с. 10]. Логично также утверждать, что этот переход потребует значительных усилий и расходов материальных, психологических, людских ресурсов. В этом аспекте нельзя не привести в пример то, что говорится в «Стратегии 2020» для РФ: «Новая модель потребует более интенсивного использования всех ресурсов и резервов производительности труда» [10, с. 3]. Также в стратегии говорится и о повышении и новом качестве конкурентоспособности российских предприятий. Очевидно, что одним из главных факторов конкурентоспособности является труд работников. А от его эффективности зависит успех каждого предприятия и страны в целом.

Эффективность труда выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах. Эффективность труда будет тем выше, чем выше производительность труда и чем меньше затраты труда при определенном качестве работы. Самым сильным рычагом воздействия на трудовые ресурсы является система заработной платы, которая способна как мотивировать работника, так и демотивировать его. Анализируя специальную литературу и опыт крупных российских компаний, можно показать способы повышения эффективности труда, через правильно выстроенные системы оплаты труда работников.

Современные методы и подходы в области систем оплаты труда можно группировать в семь основных тенденций:

1. Интересы организации и каждого работника.
2. Приверженность работников фирме.
3. Понятие удовлетворенность трудом.
4. Четко поставленная система оплаты.
5. Повышение доли постоянной части заработной платы.
6. Активные рабочие места.
7. Человек – совокупность профессиональных и личностных качеств.

Представители первой тенденции, такие как директор Челябинского филиала Института экономики УрО РАН В. Белкин, В. Любимов и преподаватель МВА, консультант Е. Ветлужских, сходятся во мнении, что интересы организации должны соответствовать интересам работников, что напрямую влияет на эффективность их труда. Этого возможно достигнуть, используя различные методы, такие как участие в прибылях, повышение лояльности за счет удовлетворенности труда и прочих методов. Разумеется, в идеале это значит снизить текучесть кадров до нуля, что фактически невозможно. Но возможно достаточно сильно ее снизить и большинство работников будут трудиться эффективно.

Вторая тенденция – приверженность работников видна, например, в статье Е. Ветлужских «Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда», где автор утверждает, что «фирмы, которые сумели достичь приверженности сотрудников и обеспечить их ресурсами, инструментами и процессами для достижения более высоких показателей, значительно повысили (в 2,5 раза) рост прибыли, результативность работников и снизили текучесть кадров» [2, с. 10]. На примере подобных исследований видно, что на сегодняшний день приверженность работников является весьма весомым фактором повышения эффективности труда.

Третья тенденция, которая в своем роде объединяет две предыдущих, – понятие удовлетворенности трудом. Действительно, достаточно сложный и комплексный показатель, которого нужно достигать всеми средствами. И тем не менее его можно выделить в отдельную тенденцию. В. Любимов отмечает ее в своей статье как средство превращения человеческого капитала компании в ее конкурентное преимущество [5, с. 129]. Удовлетворенность трудом напрямую влияет на эффективность труда. Достигать ее можно различными способами, от создания команд, психологических тренингов до простого повышения зарплаты, карьерного роста и прочих способов.

Четвертая тенденция – четко поставленная система оплаты. Приверженцев данного утверждения – десятки авторов, перечислять которых не имеет смысла, важно, что огромное количество специалистов утверждают, что система оплаты труда должна быть четкой и прозрачной, в которой нет неизвестных, в которой совершенно конкретно определены все «правила игры». К сожалению, на сегодняшний день, большинство предприятий придерживаются модели: тариф + премия, которую назначает директор. Люди, находящиеся в прямой субъективной зависимости, априори неэффективные работники. За что им будет начислена или не начислена премия они не знают, и лишь довольствуются сухими формулировками в положениях о премировании в виде «за достижение трудовых показателей». О более эффективном подходе будет сказано ниже.

Пятая тенденция – повышение доли постоянной части заработной платы. Это на сегодняшний момент всемирно признанная мера. Действительно, финансовая безопасность работника значительно повышается вследствие гарантированного получения большей части суммы заработной платы. Это в большинстве случаев приведет к повышению эффективности его труда.

Шестая тенденция – это активные рабочие места. 45 % неинфекционных болезней по данным ВОЗ – следствие неправильного питания и физической инертности [7, с. 58]. Если стоит цель получить эффективный труд работников, то просто необходимо позаботиться и о их физическом здоровье. Весьма просто было бы, например, ввести 3 обязательных пятиминутных разминки за рабочий день или же компенсировать материально абонементы на спортивные секции, тренажерный зал.

И последняя, седьмая тенденция – представление работника как совокупность личных качеств. Кандидат экономических наук, профессор Э. Разнодежина утверждает, что «человеческие ресурсы, востребуемые современным производством, представляют собой совокупность не только профессиональных навыков, но и личностных качеств человека, приводящих к повышению эффективности от использования профессиональных способностей» [8, с. 5]. Ряд качеств способны как ускорять, так и тормозить работу, поэтому в ряде случаев может потребоваться создание определенных условий работы, для реализации личных качеств человека, что стимулирует эффективность труда.

Когда рассмотрены ключевые и самые общие тенденции в области систем оплаты и мотивации труда, можно показать, как именно используются принципы повышения эффективности труда применительно к системам заработной платы, на примере методик кандидата технических наук, бизнес эксперта В. Иозайтса, Р. Мансурова и Л. Сомова.

В. Иозайтс в своей статье «Нормативное планирование ФОТ» рассматривает весьма интересную методику повышения эффективности труда. Автор исходит из следующих предпосылок. Первое, персонал не заинтересован в повышении эффективности труда, когда имеет место неразумно высокая доля фиксированного оклада. Второе, эффективность труда теряется, если персонал не видит влияния их труда на прибыль организации [4, с. 205]. В связи с этим В. Иозайтс предлагает следующую методику, смысл которой сводится к утверждению: отдел из фиксированного количества человек работает производительнее – заработная плата увеличивается, менее производительно – уменьшается. Ключевое слово – производительность, не натуральный показатель, не денежное выражение, а производительность в сравнении с аналогичным периодом прошлого года [4, с. 206]. Автор считает, что заработная плата должна расти всегда, но не беспорядочно и в зависимости от субъективности руководства. Зарплата растет тогда, когда растет производство и прибыль, что предполагает наличие свободных средств у предприятия для повышения заработной платы. В. Иозайтс предлагает следующую формулу роста:

$$\text{Рост заработной платы} = K \cdot \frac{Q_{\text{текущее}} - Q_{\text{базовое}}}{Q_{\text{базовое}}},$$

где K – коэффициент соотношения роста зарплаты и роста производительности. Всегда меньше 1, отражает, на сколько вырастет зарплата, при росте производительности на 1%;

$Q_{\text{тек}}$ и $Q_{\text{баз}}$ – показатели работы: натуральные, денежные в текущем и базовом периоде.

Косвенно идею Иозайтса подтверждает Л. Сомов. Он утверждает, что размер заработной платы должен быть соизмерим с пользой, которую приносит сотрудник предприятию, и изменяться в зависимости от того, насколько был полезен труд сотрудника на каждом оплачиваемом отрезке времени [9, с. 14].

Если В. Иозайтс рассматривает повышение эффективности труда через методику повышения заработной платы, то Р.Е. Мансуров уделяет внимание формированию той части, которую будут повышать [6, с. 51]. Автор предлагает рассчитывать заработную плату на предприятии по следующей формуле:

$$\text{Зарплата} = t \cdot (1 + a) \cdot (1 + b) \cdot (1 + c) \cdot (1 + d) \cdot (1 + e),$$

где t – базовая часть заработной платы по тарифу;

a – коэффициент премирования за выполнение должностных обязанностей (от 0 до 0,5);

b – коэффициент премирования за выполнение индивидуальных показателей (от 0 до 1);

c – коэффициент премирования за лояльность (от 0 до 0,1);

d – коэффициент премирования за повышение квалификации (от 0 до 0,1);

e – коэффициент премирования за выслугу лет (0,01 за каждый год работы).

Идея такова, что нужно присваивать веса показателям в зависимости от их значимости для предприятия. Также нужно учитывать очень важный момент: каждый из показателей необходимо расписать не более чем по трем–четырем параметрам, чтобы за коэффициентом стояли реальные измеряемые, наблюдаемые показатели, которые будут отражать те или иные показатели.

Таким образом, основываясь на предложенных методиках можно выстраивать такую систему показателей и коэффициентов в системе заработной платы, которая соответствовала бы современным тенденциям и предложениям по повышению эффективности труда и целям предприятия. Как видно из методики, работники совершенно четко смогут видеть, исходя из присвоенных весов, каждому параметру, какой политики придерживается работодатель и смогут максимизировать свой доход. С одной стороны работники будут понимать за что им платят заработную плату, с другой – работодателю не нужно будет убеждать работников следовать тому или иному курсу. Стоит сказать, что подобные методики уже внедряются на ряде российских предприятий. Ниже представлены предприятия, на которых используются новые системы оплаты труда. Данные взяты из специализированного электронного деловой портала «Управление производством», где и публикуются интервью руководителей со многих предприятий [11].

ЗАО «Уральский турбинный завод» применяет новую систему показателей премирования, которая включает: сквозные показатели по заводу, по подразделениям, по отделам. СИБУР и «Донбасской топливно-энергетической компании» применяют грейдовую систему с начала 2011 и 2010 г. соответственно [11]. ОАО «ТГК-1» ввела разделение заработной платы на составные части по 5 уровням:

1. Вес должности.
2. Условия труда.
3. Территория.
4. Личная оценка.
5. Трудовые показатели.

Как видно, все четыре обозначенные предприятия используют методики, схожие с описанными выше. Все их объединяет то, что они ис-

пользуют многофакторную систему оценки труда работника. А именно, задействованы не классические тариф + премия, а нечто большее, что позволяет действительно давать работнику то, что он заслуживает. Небольшое пояснение насчет грейдовой системы: она представляет собой систему роста заработной платы по трем основным факторам: знания и умения, решения вопросов, ответственность. Естественно, что чем значимее эти факторы, тем выше заработная плата.

Существуют методики и предложения ведущих специалистов по повышению эффективности труда через системы оплаты, которые успешно реализуются на многих предприятиях в 2010 и 2011 гг., как было показано выше. В период модернизации российская экономика как никогда нуждается в эффективно работающих кадрах, от рабочих на производстве, до топ менеджеров. Грамотно выстроенные системы оплаты труда действительно способны в большой мере стимулировать эффективность каждого работника на российских предприятиях.

Литература

1. *Белкин В.Р.* Система "РОСТ" позволяет согласовать интересы организации и каждого работника, делая выгодным для персонала то, что выгодно для предприятия // *Человек и труд* – 2006. – №10. – С. 8–15.
2. *Ветлужских Е.Н.* Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда // *Мотивация и оплата труда* – 2011. – №01(25). – С. 8–11.
3. *Гавров С.Н.* Модернизация России: постимперский транзит / Предисл. Л.С. Перепелкин. University of Nebraska – Lincoln, 2009. – 230 с.
4. *Иозайтс В.С.* Нормативное планирование фонда оплаты труда при использовании бюджетного управления // *Управленческий учет и финансы* – 2008. – №03(15). – С. 202–213.
5. *Любимов В.В.* Что позволяет превратить человеческие ресурсы компании в ее конкурентное преимущество // *Управление развитием персонала* – 2011. – №02(26). – С. 128–135.
6. *Мансуров Р. Е.* практический опыт изменения системы материальной мотивации в компании // *Мотивация и оплата труда* – 2010. – №01(21).
7. *Миллер М.* Активные рабочие места как фактор здоровья занятых // *Человек и труд* – 2010. – №8. – С. 58–59.
8. *Разнодежина Э.* Человеческие ресурсы: их роль и значение // *Экономика труда* – 2011. – №1(25).
9. *Сомов Л.В.* Эффективная система оплаты труда - еще один шаг к успеху вашей компании // *Управление персоналом* – 2004. – №14. – С. 13–17.
10. *Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс] // Официальный Интернет-ресурс Министерства экономического развития Российской Федерации. – Электрон. дан. – URL: http://www.economy.gov.ru/minecl/activity/sections/innovations/doc20101231_016*
11. *Управление производством [Электронный ресурс] // 2010–2012 Деловой портал «Управление производством». – Электрон. дан. – URL: <http://www.up-pro.ru/>*