

УДК 334.012.42.001.76

Лыкин А.А.*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрена весьма актуальная задача совершенствования оплаты труда на предприятии в условиях переходной экономики. Предложена методика определения величины оклада специалиста с помощью системы баллов. Результаты расчетов близки к фактическим показателям размера оклада на рынке труда.

Совершенствование и формирование системы организации заработной платы – одна из основных проблем при переходе Украины к рыночной экономике.

Анализу труда принадлежит важная роль в совершенствовании организации заработной платы, обеспечении ее прямой зависимости от количества и качества труда, конечных производственных результатов. В процессе анализа выявляются резервы для создания необходимых ресурсов роста и совершенствования оплаты труда, введения прогрессивных форм оплаты труда работников, обеспечивается систематический контроль за мерой труда и потребления. Необходимо увеличивать роль нормирования труда как важного способа ее организации. Сфера нормирования труда должна расширяться, охватывая не только физический, но и умственный труд. Однако в последние годы даже на крупных предприятиях нормированием труда не занимаются.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда.

Следующий шаг – оценка результатов деятельности работников. Оценка труда служит трем целям: административной, информационной и мотивационной. Административные функции – это повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.

Оценка труда нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. Оценка труда представляет собой также важное средство мотивации поведения людей.

Исследования результатов работы фирмы «Дженерал электрик» привели к следующим выводам [1]:

1. Критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недостатках в их работе. Целесообразно, чтобы руководитель создал спокойную обстановку, в которой подчиненные могли открыто обсудить свои проблемы, связанные с результатами работы.
2. Оценку необходимо делать как можно чаще.
3. Не стоит обсуждать вопрос об оценке деятельности и заработной плате одновременно.

Разница в заработной плате у работников различных профессий в целом объясняется взаимодействием спроса и предложения. Причины различий заработной платы у работников различных профессий и различных работников одной и той же профессии заключаются в том, что 1) работники – неоднородны, они различаются по способностям и уровню подготовки; 2) виды работ различаются своей привлекательностью, не денежные аспекты различных работ неодинаковы; 3) рынки труда обычно характеризуются несовершенством конкуренции [2].

Организация оплаты труда специалистов включает схему должностных окладов, надбавки к окладам, доплаты и премии.

Для определения величины окладов работников ООО «Фирма «Марита»», которая шьет спецодежду, целесообразно пользоваться методикой, при которой происходит сопоставление (внутри организации) ценности каждого рабочего места и его относительной (рыночной) ценности.

Традиционный алгоритм решения этой задачи представлен на рисунке [3].

* ПГТУ канд.техн.наук, доцент

Наиболее распространенным методом описания рабочих мест является подготовки должностных инструкций, представляющих собой описание основных функций, выполняемых сотрудником, занимающим данную должность.

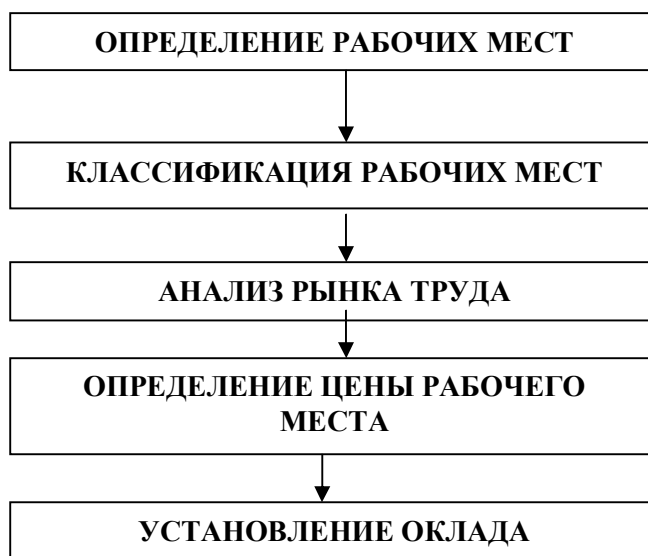


Рис. – Определение величины оклада.

Существует несколько методов классификации рабочих мест. Система баллов, широко известная в мире под названием Хей-систем, является наиболее объективной за счет использования достаточно сложных инструментов оценки рабочих мест.

Анализ начинается с определения ключевых факторов, характеризующих каждое рабочее место в организации. Задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать те факторы, которые наиболее полно отражают специфику данной организации.

Система баллов предполагает наличие нескольких уровней важности или актуальности (минимальный, низкий, средний и высокий).

Следующий шаг – создание матрицы баллов. Каждый фактор оценивается определенным количеством баллов, отражающим его относительную значимость (максимальное число баллов соответствует четвертому уровню), а затем производится распределение баллов между уровнями.

В таблице 1 приведены матрицы для должностей директора, технического директора, работника бухгалтерии, маркетолога для небольшого предприятия.

Таблица 1 - Матрицы баллов

Критические факторы	Уровни			
	минимальный	низкий	средний	высокий
<u>Директор</u>				
1. Ответственность				
1.1. Результаты организации	50	100	150	200
1.2. Управление подчиненными	40	80	120	160
1.3. Взаимодействие производственных единиц	30	60	90	120
1.4. Социальное развитие коллектива	20	40	80	100
2. Профессиональное мастерство				
2.1. Опыт	70	140	210	280
2.2. Образование	90	180	270	360
2.3. Аналитическое мышление	40	80	120	160
2.4. Навыки общения	40	80	120	160
3. Принятие решений				

Продолжение таблицы 1.				
3.1. Инициативность	50	100	150	200
3.2. Рассудительность	50	100	150	200
<u>Технический директор</u>				
1. Ответственность				
1.1. Состояние оборудования	50	100	150	200
1.2. Управление подчиненными	40	80	120	160
1.3. Результаты организации	10	40	70	100
1.4. Качество труда подчиненных	40	80	120	160
2. Профессиональное мастерство				
2.1. Опыт	40	80	120	160
2.2. Образование	90	180	270	360
2.3. Аналитическое мышление	70	140	210	300
2.4. Навыки общения	40	80	120	160
3. Принятие решений				
3.1. Самостоятельность	50	100	150	200
3.2. Инициативность	50	100	150	200
<u>Бухгалтер</u>				
1. Ответственность				
1.1. Состояние учета и отчетности	50	100	150	200
1.2. Результаты организации	40	80	120	160
1.3. Состояние первичных бухгалтерских документов	10	40	70	100
1.4. Финансовое материальное состояние	40	80	120	160
2. Профессиональное мастерство				
2.1. Опыт	40	80	120	160
2.2. Образование	90	180	270	310
2.3. Аналитическое мышление	70	140	210	300
2.4. Навыки общения	40	80	120	160
3. Принятие решений				
3.1. Самостоятельность	50	100	150	200
3.2. Инициативность	50	100	150	200
<u>Маркетолог</u>				
1. Ответственность				
1.1. Результаты организации	50	100	150	200
1.2. Работа с клиентами	40	80	120	160
1.3. Заключение договоров	10	40	70	100
1.4. Маркетинговые исследования	40	80	120	160
2. Профессиональное мастерство				
2.1. Опыт	40	80	120	160
2.2. Образование	90	180	270	360
2.3. Аналитическое мышление	70	140	210	300
2.4. Навыки общения	40	80	120	160
3. Принятие решений				
3.1. Самостоятельность	50	100	150	200
3.2. Инициативность	50	100	150	200

Для анализа каждого из рабочих мест в организации служит классификатор, содержащий описание каждого фактора и информацию о том, что предполагает каждый из уровней важности. Таким образом, проводится ранжирование всех рабочих мест организации по уровню окладов.

Абсолютную величину оклада определяет анализ рынка труда для небольших предприятий

Средний оклад на рынке труда (гривен): директор – 700; технический директор – 550; главный бухгалтер – 600; бухгалтер – 300; товаровед – 300; заведующий складом – 300; маркетолог – 500.

Сравнение внутренней и рыночной ценности рабочего места производится путем сопоставления суммы баллов, в которую оценивается данная должность и величина оклада для этой должности.

Зависимость оклада (О) от количества баллов (Б) выражается уравнением:

$$O=0,58*B-284,25$$

Среднеквартальное отклонение равно - 15,47

Коэффициент вариации – 3,19.

Зависимость оклада специалистов от количества баллов в ООО «Фирма «Марита» представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Зависимость оклада специалистов от количества баллов в ООО «Фирма «Марита»

	Должность	Баллы	Оклад, грн.
1	Директор	1680	690
2	Технический директор	1490	580
3	Главный бухгалтер	1590	603
4	Бухгалтер	1040	319
5	Товаровед	980	284
6	Заведующий складом	1000	296
7	Маркетолог	1340	493

Однако, предлагаемый метод не учитывает индивидуальные различия между работниками, занимающими одинаковые должности.

На крупных предприятиях возможно объединение должностей в группы или в разряды и установление «вилки» окладов для каждой группы. «Вилка» окладов устанавливается в процентах от значения, полученного по уравнению. Установление «вилки» окладов позволяет учитывать индивидуальные особенности работников.

Особое значение имеет отказ от выплаты премии работникам в одинаковом размере (процента к окладу). Установлено, что производственные подразделения целесообразно премировать по показателям их деятельности, а работников функциональных подразделений – по конечному результату деятельности предприятия. Показатели премирования должны поддаваться объективному измерению, причем его процедура не должна быть слишком сложной и трудоемкой. Системы материального стимулирования не должны также приводить к чрезмерной нестабильности заработка во времени.

Выводы

Центральной проблемой, определяющей эффективность применения тех или иных систем материального стимулирования, а также иных экономических стимулов и санкций, является обеспечение объективной оценки трудовой деятельности работника. Предложена методика расчета оклада специалистов по балльной системе с учетом значимости должности. Результаты расчетов предложены для внедрения в ООО «Фирма «Марита».

Перечень ссылок

1. *Савитская Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск.: Высшая школа, 1997. – 185с.
2. *Кэмпбелл Р., Макконелл, Стэнли Л.Брю.* Экономикс. Принципы, проблемы и политика. - 2 т.: М.: Республика, 1992.– 400с.
3. *Шуленко И.П.* Зарубежный опыт организации оплаты труда. // Бизнес – информ. 1997, № 1. – С. 27-29.
4. *Мирясов Ю.И.* Формирование уровней эффективности заработной платы. // Бизнес – информ. – 1989. - № 6. – С. 15-19.

Лыкин Алексей Алексеевич. Канд. техн. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга ПГТУ, окончил Ждановский металлургический институт в 1964 году. Основное направление научных исследований - исследование путей снижения использования материальных ресурсов.

Статья поступила 15.02.2002.