

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ<sup>1</sup>

*О.М. Петрученик, Т.М. Лобанова*

В статье рассматриваются вопросы оплаты труда персонала. Проведенный анализ выявил проблемы действующей системы оплаты труда. В итоге предложена система премирования, которая в большей мере увязывает качество труда работающих и моральным и материальным стимулированием.

Ключевые слова: рентабельность персонала, система оплаты труда, система стимулирования труда, премирование персонала, оценка качества труда.

В любой отрасли народного хозяйства производство зависит от ряда факторов: средств труда, предметов труда и непосредственно трудовых ресурсов

Трудовые ресурсы наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность производства зависит от работников предприятия, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств.

Использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода. На рост производительности труда влияет система оплаты труда, так как оплата является стимулирующим фактором труда.

И на первом месте по важности среди факторов, влияющих на эффективность использования рабочей силы, стоит вопрос о стимулировании работника.

Для более полного удовлетворения потребностей, повышения эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, необходимо обеспечивать усиление зависимости оплаты труда от конечных результатов работы коллектива и каждого работника, повышение ее стимулирующей роли.

Объектом исследования является РУП «Могилевский завод «Электродвигатель».

Предмет исследования – трудовые ресурсы на предприятии, их структура, движение, результаты использования фонда заработной платы как итог действующей практики управления на предприятии.

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда.

С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. В свою очередь, повышение уровня оплаты труда способствует росту его мотивации и производительности.

Для проведения анализа оплаты труда необходимо провести исследование зависимости оплаты труда от финансовых показателей, который предполагает рассмотрение отношения следующих пар показателей:

- 1) производительности труда и заработной платы на одного работника;
- 2) удельной прибыли и заработной платы;
- 3) удельной прибыли и производительности труда.

Эффективная организация оплаты труда направлена на установление определенного механизма учета и отслеживания взаимосвязей между количественными показателями деятельности, финансовыми результатами и величиной средств на оплату труда, следовательно при росте производительности труда есть смысл говорить о повышении интенсивности использования трудовых ресурсов, а значит о необходимости

---

<sup>1</sup> Работа выполнена на кафедре "Экономическая информатика" в ходе дипломного проектирования

возмещения дополнительных трудовых затрат. И наоборот, снижение производительности труда ведет к недоиспользованию имеющегося потенциала работников, а следовательно к сокращению оплаты труда.

Подобная ситуация наблюдается и в отношении удельных показателей заработной платы и прибыли. Так если прибыль от реализации продукции увеличивается, то это означает рост эффективности хозяйственной деятельности, а значит необходимости поощрения работников – выплаты им премий, увеличения заработной платы.

При проведении анализа были рассчитаны коэффициенты корреляции, результаты приведены в таблице 1.

**Таблица 1. Значение коэффициента корреляции**

Показатель	Значение	Связь
Коэффициент корреляции между ФОТ и производительностью	0,87	Сильная
Коэффициент корреляции между ФОТ и прибылью	0,61	Слабо выраженная
Коэффициент корреляции между производительностью и прибылью	0,71	Стабильная

Высокий коэффициент корреляции еще не дает реальной картины на предприятии, поэтому необходимо установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда.

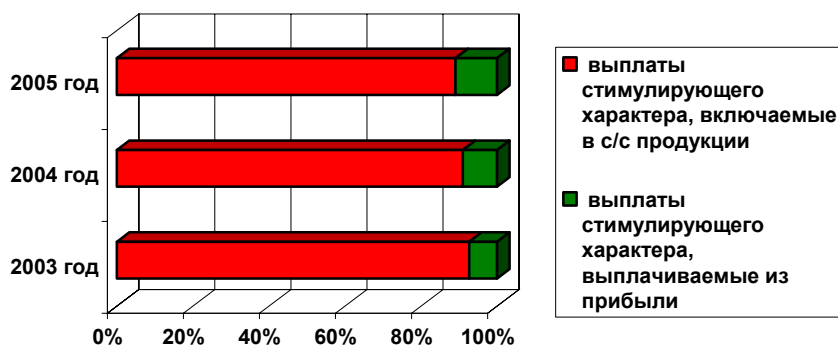
Как уже отмечалось для расширенного воспроизводства, получения прибыли и рентабельности нужно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты.

Сравнительного анализа роста производительности труда и заработной платы показал следующие результаты (таблица 2) .

**Таблица 2. Сравнительный анализ роста производительности труда и заработной платы**

Показатели	2004 год	2005 год
Индекс заработной платы	1,22	1,38
Индекс производительности	1,34	1,25
Коэффициент опережения	1,09	0,90
экономия/перерасход, тыс.р.	-562 803,09	772 636,08

Выплаты стимулирующего характера являются второй по величине частью фонда заработной платы и составляют 20%. На рисунке 2 представлена динамика состава выплат стимулирующего характера.



*Рис. 2. Динамика состава выплат стимулирующего характера*

Удельный вес выплат за счет чистой прибыли имеет тенденцию к увеличению. Эту тенденцию можно считать положительной, так как ведет к росту производительности их труда и заинтересованности в конечных результатах работы.

Действующая система премирования имеет некоторые недостатки: во-первых – реактивность, то есть ориентация на решение возникшей конкретной проблемы, а не прогнозирование и предотвращение проблем в будущем; во-вторых – однофакторность системы, то есть стимулирование объектов управления ориентировано на развитие только одного показателя – объем продаж, прибыль, качество и т.д., но например высокая прибыль может быть обусловлена внешними факторами среды - отсутствием конкурентов в данном регионе и не зависит от работы сотрудников. При этом руководство, оценивая конкретного сотрудника, может наблюдать профессиональный уровень, низкую производительность труда, низкие показатели интенсивности труда. Или же может сложиться такая ситуация, что рынок жестко конкурентен, высокие прибыли на одного сотрудника априори невозможны, несмотря на высокий профессионализм и высокое качество работы сотрудников; в третьих – упущение важнейшего понятия – «правильное производственное поведение», на котором основана концепция эффективной системы стимулирования. Эффективное производственное поведение - это демонстрируемые поведенческие проявления объекта управления (сотрудника, подразделения предприятия, предприятия в целом), позволяющие достичь целей предприятия. Правильность поведения сотрудника оценивается через достижение поставленных перед ним целей, которые в свою очередь вытекают из целей подразделения и предприятия. Предприятие должно брать на себя ответственность за точное описание правильного поведения объекта управления, в противном случае она лишается возможности контролировать и управлять поведением своих сотрудников.

В конечном итоге как результат всех выше перечисленных факторов на предприятии отсутствует оценка качества труда работающего.

Для решения поставленной задачи следует разработать такую систему премирования, которая смогла бы оценить качество труда работающего, и определить четкую взаимосвязь между оценкой качества труда и моральным и материальным стимулированием.

Для реализации поставленной задачи можно использовать коэффициент качества труда (ККТ) - это количественное выражение качества труда исполнителя. Оценка качества труда каждого работника определяется при помощи комплексных показателей, учитывающих качество и важность отдельных нарушений трудовой и технологической дисциплины [1, с 116].

Числовое значение ККТ позволяет сравнить качество работы различных подразделений. ККТ, отражающий полный объем качества труда работника подразделения за текущий месяц, равен единице. ККТ каждого работника является показателем для распределения начисленной премии и сдельного приработка. Средний ККТ в бригаде является показателем для начисления премии бригаде.

Оценка качества труда работников завода предполагает наличие показателей, характеризующих качество его работы, и при наличии замечаний к качеству работы (или поощрений) коэффициент качества труда снижается (повышается) соответственно тому или иному показателю.

Общие для всех работников РУП «Могилевский завод «Электродвигатель» показатели повышения и снижения ККТ приведены в таблицах 3 и 4.

**Таблица 3. Показатели повышения ККТ**

Показатели повышения ККТ	Величина повышения
Отсутствие нарушений трудового законодательства РБ при оформлении приема, перевода и увольнения с работы, предоставлении отпусков персоналу	+0,10
Отсутствие вакансий со сроком более 3-х месяцев	+0,10
Отсутствие замечаний по учету кадров	+0,10
Рационализаторские предложения по разработке и реализации стратегий управления персоналом	+0,10
Рационализаторские предложения по эффективному использованию персонала	+0,10
Осуществление эффективного подбора кадров	+0,10
Уменьшение коэффициента текучести за отчетный период	+0,10
Привлечение более квалифицированного персонала	+0,10
Уменьшение количества прогулов сотрудников, потерь рабочего времени	+0,03
Формирование и развитие стабильного трудового коллектива, создание благоприятного социально-психологического климата	+0,03
Внедрение достижений науки и передового опыта, использование современных программ и технологий управления персоналом,	+0,03
Недопущение перерасхода средств на подготовку и переподготовку кадров	+0,03
Выполнение функций и обязанностей в установленные сроки	+0,03
Обеспечение достоверности и своевременное предоставление требуемой отчетности и информации в соответствующие адреса	+0,03
Своевременное и качественное оформление документов по исследуемым вопросам	+0,02

**Таблица 4 . Показатели снижения ККТ**

Показатели снижения ККТ	Величина снижения
Нарушение технологических режимов, регламентов, инструкций	0,10
Порча материалов, поломка инструмента, приспособления и оборудования	0,05
Предоставление недостоверной информации	0,10
Нарушение правил по технике безопасности, охране труда, противопожарных и санитарных правил	0,10
Опоздание на работу, преждевременный уход с работы, самовольное оставление рабочего места	0,025
Невыполнение распоряжения руководителя, начальника отдела	0,10
Нарушение финансовой, трудовой и производственной дисциплины и трудового законодательства	0,10
Невыполнение (или неполное выполнение) в срок приказов, указаний, и распоряжений предприятия, вышестоящих организаций	0,10
Некачественное составление и несвоевременное предоставление технической, бухгалтерской и статистической отчетности и документации	0,10
Невыполнение (или неполное выполнение) должностных обязанностей	0,025
Невыполнение плановых заданий, установленных предприятием	0,05
Невыполнение месячных планов, работ	0,05
Наличие случаев нарушения трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка	0,05
Наличие претензий со стороны контролирующих органов	0,05

Общепринятые оценки коэффициента качества труда и соответствующие им размеры повышения и снижения премии и сдельного приработка приведены в таблице 5.

**Таблица 5. Общепринятые оценки ККТ**

Коэффициент качества труда	Размер снижения или повышения премии, %
Выше 1,5	В соответствии с ККТ, но не выше +30
1,2-1,5	+20
1,0 – 1,2	+10
0,92-1	+5
0,75 - 0, 92	-15
0,50 -0,75	-25
0,1 – 0,50	-60
Ниже 0,1	-100

Таким образом, основанием для начисления премии служат данные оперативной и бухгалтерской отчетности, средний коэффициент качества труда бригады (участка) и личный коэффициент качества труда каждого рабочего. Премия начисляется на сдельную тарифную зарплату, доплату за работу в вечернюю смену, и совмещение с учетом личного ККТ. На заводе производится также премирование за выполнение особо важных производственных заданий.

Применение скорректированной на ККТ системы премирования позволит достигнуть следующие положительные результаты:

- ускорения роста производительности труда, сокращения текучести кадров и, как следствие, улучшения конечных результатов всей работы предприятия;
- сделает премиальную систему динамичной, позволяя руководителю оперативно вносить коррективы без изменения механизма премирования;
- сделает премиальную систему понятной для сотрудников и руководства;
- при определении размера премирования учитывается личный вклад работника в производство;
- система премирования направлена на то, чтобы убедить работника, что в организации существует четкая связь между его активностью, результатами деятельности работника и поощрениями, которые он получает.

Для постоянного совершенствования данной системы премирования и соответствия ей внутренним и внешним условиям существования предприятия так же должна постоянно функционировать система мониторинга.

#### Литература

1. Мотивация труда – как фактор повышения эффективности производственно – хозяйственной деятельности предприятия / С.А. Агацзов, А.И. Мордвинцев, – М.: Высш. шк., 2005. – 156с.
2. Белоусова Е.А. Как правильно разработать систему премирования на предприятии / Е.А Белоусова // Экономика. Финансы. Управление. – 2002 - №9. – С.20 – 24.

#### **Петрученик Ольга Мечиславовна**

Выпускник экономического факультета 2007 по специальности "Экономика и управление на предприятии"  
Белорусско-Российский университет, г. Могилев  
Тел.: +375(295)87-00-47.  
E-mail: –

#### **Лобанова Татьяна Михайловна**

Старший преподаватель кафедры "Экономическая информатика"  
Белорусско-Российский университет, г. Могилев  
Тел.: +375(296) 69-12-89  
E-mail: [yatm@rambler.ru](mailto:yatm@rambler.ru)