

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ  
РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Т. Г. НЕЧАЕВА, Т. А. БОРОДИЧ

Государственное учреждение высшего профессионального образования  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Могилев, Беларусь

Трудовые ресурсы играют важную роль в успешности функционирования организации, в эффективности использования имеющихся у субъекта хозяйствования средств.

Существенная проблема в области управления организации – значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста эффективности труда (для учреждений профессионального образования нагрузки на одного преподавателя) или их несоразмерный рост, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

По результатам проведенного исследования управления трудовыми ресурсами учреждения образования была разработана система мотивирования персонала, основанная на расчете комплексного показателя эффективности труда, учитывающего выполнение планового объема работы (количество учебной нагрузки), качество оказываемых образовательных услуг и стратегические цели организации.

Структура заработной платы – это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70–90 % общего дохода, получаемого работником. Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью.

Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер. В нашем случае в качестве базовой ставки выступает тарифный оклад сотрудника.

Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120 % базовой, скорректированной на объем выполняемой работы. По результатам оценки труда целесообразно определить четыре зоны эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда. Граничные значения комплексного показателя эффективности труда работника приняты из следующих предпосылок:

– R1 – не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

- R2 – в целом результаты труда соответствуют заданным;
- R3 – работник выполняет свои функции выше среднего показателя;
- R4 – работник существенно преуспевает в работе;
- S – вводится для исключительных случаев.

Оценка эффективности труда работника производится руководителем по разработанным критериям для каждой категории работников, значения которых суммируются.

Полученный итог представляет собой комплексный показатель эффективности труда работника, величина которого стремится к 1. Граничные значения комплексного показателя эффективности труда работника имеют следующие значения: R1 – 0,4; R2 – 0,55; R3 – 0,7; R4 – 0,8; S – 0,98.

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени «соответствия работника установленным требованиям», т. е. при значении комплексного показателя выше R2 (0,55).

Материальное поощрение распределяется пропорционально комплексному показателю эффективности труда сотрудника, исходя из фонда экономии за месяц.

Дополнительные выплаты организация может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда: это премии к 8 марта и новому году, при вступлении в брак и при рождении ребенка.

Также предполагается участие сотрудников в экономии средств организации: в соответствии с коллективным договором, не более 20 % от экономии средств, остающихся в распоряжении организации.

Под системами участия работников в экономии средств организации понимается разделение между ними и организацией дополнительной экономии, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всей организации или отдела, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что эта система ориентирована на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом.

Экономия распределяется по системе Скэнлона, которая основана на распределении между работниками и организацией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника.

Предлагаемая система мотивирования персонала организации позволит повысить эффективность управления трудовыми ресурсами, сориентировать их на повышение производительности и качества труда.