

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Н.Л. Симутина, И.В. Таушан

**ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА
персонала промышленного предприятия**

Учебное пособие

Благовещенск 2004

ББК 65.24
С 37

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного
Университета*

Симутина Н.Л., Таушан И.В.

Основы формирования систем оплаты труда персонала промышленного предприятия:
Учебное пособие. – Благовещенск: АмГУ, 2004. - 46 с.

В настоящем пособии рассмотрены вопросы, раскрывающие основы формирования систем оплаты труда: классификация форм и систем оплаты труда, основные концепции оплаты труда, методологические подходы к структуре оплаты труда, особенности оплаты труда различных категорий персонала. Изложена и сопровождается примером авторская методика расчета параметров оплаты труда производственного персонала.

Пособие предназначено для студентов специальности 23.05. «Социально-культурный сервис и туризм», изучающих курсы «Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме» и «Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме», а также для студентов других экономических специальностей, изучающих дисциплины «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли», «Управление персоналом», «Экономика предприятия».

Рецензенты: Г.А. Заломская, гл. специалист Департамента федеральной государственной службы занятости по Амурской области, кандидат экономических наук.

В.З. Григорьева, заведующий кафедрой Экономики и менеджмента организаций АмГУ, кандидат технических наук;
Л.А. Понкратова, заведующий кафедрой Мировой экономики, кандидат географических наук.

© Симутина Н.Л., Таушан И.В.

© Амурский государственный университет, 2004

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Формы и системы оплаты труда	6
2. Методологические подходы к структуре оплаты труда	16
2.1. Основные концепции оплаты труда	16
2.2. Структура материального вознаграждения персонала	19
3. Особенности оплаты труда различных категорий персонала	28
4. Расчет параметров оплаты труда производственного персонала	31
4.1. Методика расчета параметров оплаты труда	31
4.2. Пример применения методики	37
Библиография	43

ВВЕДЕНИЕ

В современной России оплата труда является основным источником дохода для большей части населения, поэтому она оказывает значительное влияние на уровень и структуру потребительских расходов населения, а, следовательно, и на развитие экономики, как региона, так и страны. Кроме того, сложившийся уровень денежного вознаграждения наемного персонала, которое в некоторых случаях неспособно удовлетворить даже потребности в существовании, обуславливает низкую мотивируемость сотрудников и, соответственно, невысокую результативность и конкурентоспособность предприятия в целом. Поэтому вопросы формирования эффективной системы оплаты труда в настоящее время достаточно актуальны.

Традиционно выделяются повременная и сдельная формы оплаты труда. Однако существующие системы отличаются большим разнообразием, что приводит к необходимости рассмотрения структурных компонентов: основной заработной платы и дополнительных выплат. Их различные сочетания позволяют формировать систему денежного вознаграждения, отвечающую потребностям конкретного предприятия.

В учебной литературе слабо освещаются современные подходы к структуре оплаты труда, поэтому в пособии названы основные концепции оплаты труда и рассмотрены их особенности с точки зрения современных знаний об эволюции отношений работодатель-работник. Структура систем материального вознаграждения, как правило, формируется из элементов, классификация которых на основе отечественного и зарубежного опыта приведена в представленном пособии.

Исследования зарубежных и отечественных ученых показывают, что потребность в мотивации труда различных категорий персонала неодинакова. Существующие различия в основных трудовых ценностях, особенности технологического процесса, в котором участвует персонал, свидетельствуют о

необходимости формирования состава денежного вознаграждения для каждой категории в отдельности.

На примере производственного персонала рассматривается методика расчета параметров денежного вознаграждения (заработной платы), которая поясняется конкретным примером.

1. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Одним из ключевых элементов, в большей степени определяющим эффективность системы мотивации работников предприятия, является система оплаты труда. Понятие «оплата труда» шире понятия «зарботная плата». Оплату труда работника можно рассматривать как общую величину денежного вознаграждения, которая включает два основных элемента (рис. 1):

1. прямой (основной) заработок, рассчитываемый в соответствии с различными видами оплаты труда (за отработанное время или выполненный объем работ);

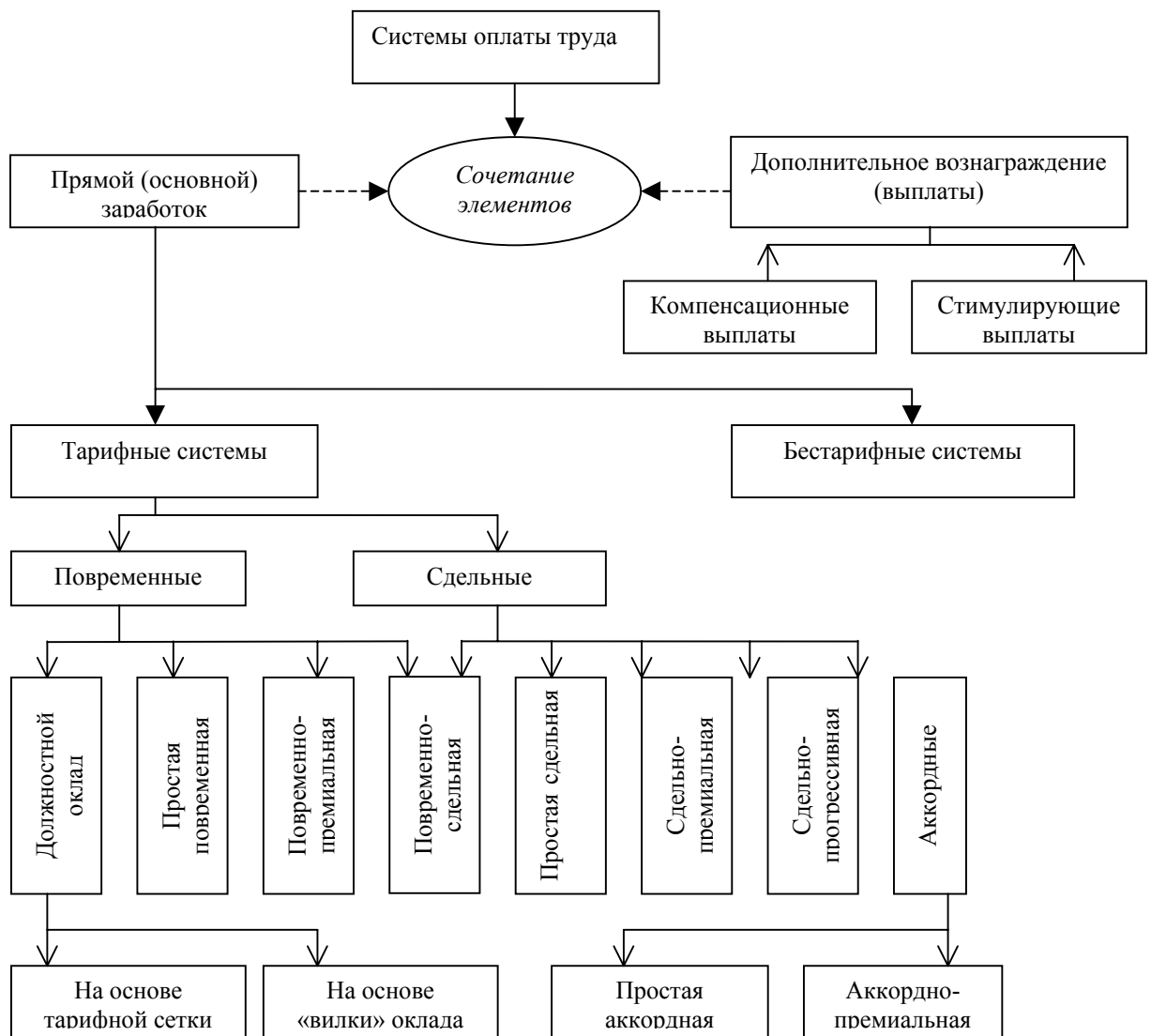


Рис. 1. Классификация систем оплаты труда

2. дополнительные денежные выплаты, во-первых, определяемые государством (компенсационные по своей сути), во-вторых, правилами компании (стимулирующие).

Наиболее важной частью оплаты труда, бесспорно, является прямой заработок. Его размер зависит от формы расчета, принятой на предприятии. Поэтому при классификации систем оплаты труда в качестве основного признака может быть принят способ расчета этого элемента. В зависимости от способа расчета основного заработка все системы условно можно разделить на тарифные и бестарифные.

В соответствии с определением экономического словаря понятия тарифная система и тарифная сетка тождественны – это «совокупность нормативно-установленных ставок, тарифных коэффициентов, в соответствии с которыми устанавливается и изменяется уровень заработной платы работников, оплачиваемых по тарифам»¹.

Другое определение тарифной системы – «совокупность методов количественной оценки факторов качества труда, ставок заработной платы и соответствующей дифференциацией в оплате труда»². Здесь авторы также рассматривают тарифную систему как оплату по тарифной сетке с учетом указанных факторов.

На наш взгляд, понятие тарифной системы следует рассматривать более широко, поскольку оплата по тарифной сетке одна из разновидностей оплаты за отработанное время. Рассмотрим содержание указанного понятия.

Под тарифом понимается «ставка или система ставок обложения, платы за пользование чем-нибудь»³, или, в соответствии с экономическим словарем, «ставка оплаты за различные услуги, предоставляемые предприятиям и

¹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М: ИНФРА-М, 1997. - с. 332.

² Экономика и социология труда: Учебное пособие./Под общ. Ред. В.Г.Мысника, С.Л.Осипова. - Хабаровск, 1995. – с. 94.

³ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений /Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. - 4-е изд., дополненное. - М: Азбуковник, 1998. - 790 с.

населению, именуемые тарифной ставкой»⁴. В связи с тем, что рабочая сила (работники) предоставляют предприятиям трудовые услуги, любые ставки оплаты этих услуг являются тарифами. Следовательно, системы оплаты труда, предполагающие использование в расчетах каких-либо ставок оплаты за единицу измерения оказанной трудовой услуги, можно назвать тарифными. Все прочие системы назовем бестарифными.

В основу тарифных систем заложен принцип расчета заработка в зависимости от установленной расценки и в них используется одна из форм оплаты труда: повременная или сдельная.

Повременная оплата труда - форма оплаты труда, в основе которой лежит принцип зависимости величины заработной платы от количества рабочего времени, отработанных часов. Заработная плата определяется умножением количества отработанных часов на часовую тарифную ставку оплаты труда, установленную для данной категории работников.

Сдельная оплата труда - форма оплаты труда работников, при которой их заработная плата устанавливается в соответствии с количеством произведенной работником продукции заданного качества. При этом за каждую единицу продукции выплачивается определенная сумма денег.

В чистом виде эти формы применяются редко и служат основой тарифных систем оплаты труда, которые можно разделить на повременные и сдельные (рис.1). При использовании той или иной системы заработной платы необходимо соблюдать некоторые условия.

Повременная система заработной платы применяется:

- когда слабо выражена зависимость результатов труда от усилий работника; сложно или невозможно количественно измерить результаты труда;
- возможен точный учет рабочего времени;
- обосновано применение норм труда (норм обслуживания, норм численности, норм управляемости);

⁴ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М: ИНФРА-М,

- правильно выбраны показатели, условия и размеры премирования, стимулирующие работников повышать эффективность производства (повышение производительности труда, качество продукции, экономия ресурсов).

Все повременные системы заработной платы подразделяются на простые повременные и повременно-премиальные. Они обладают одним неоспоримым преимуществом: работниками этот заработок рассматривается как стабильный доход, а с точки зрения психологии, для большинства людей свойственно стремление к "уверенности в завтрашнем дне".

С позиции мотивации труда простые повременные системы не привлекательны. Оплата за отработанное время не стимулирует персонал предприятия трудиться с большей отдачей, сокращать сроки выполнения задания, т.е. отсутствуют рычаги, при помощи которых можно активизировать деятельность. В промышленности эта система находит ограниченное применение.

Более привлекательны с точки зрения мотивации труда повременно-премиальные системы, при которых заработок рассчитывается на основе тарифа, количества отработанного времени и суммы премий за различные показатели. В качестве материального "мотиватора" выступают премиальные выплаты.

В большей степени стимулирующую функцию выполняют сдельные системы оплаты труда, они направлены на рост объемов производства. От эффективности деятельности работника зависит размер заработка, что является основным материальным стимулом к росту производственных показателей.

Выбор сдельных систем определяется также рядом условий:

- хорошо поставленное нормирование труда;
- точный учет выработки продукции;
- необходимость стимулирования увеличения выработки продукции;

- заинтересованность в увеличении заработной платы не должна приводить к снижению качества продукции, использования оборудования и сырья.

Традиционно выделяются простая сдельная, сдельно-премиальная и сдельно-прогрессивная системы.

Основу названных систем составляет сдельная расценка, которая может рассчитываться двумя методами: через нормы времени или через нормы выработки:

$$P_c = TC_m \times H_{вр};$$

$$P_c = \frac{TC_m \times T}{H_в},$$

где P_c – сдельная расценка за единицу продукции (работы), руб.;

TC_T – сумма тарифных ставок рабочих (при индивидуальной сдельщине она равна ставке одного рабочего);

$H_{вр}$ – норма времени;

$H_в$ – норма выработки в смену;

T – продолжительность смены в часах.

В сдельной расценке учитываются доплаты за условия труда. Если в бригаде трудятся рабочие в разных условиях труда, то сначала рассчитывается средняя тарифная ставка группы рабочих, а затем сдельная расценка:

$$P_c = TC_m(ср) \times Ч \times H_{вр};$$

$$P_c = \frac{TC_m(ср) \times Ч \times T}{H_в},$$

где $TC_T(ср)$ – средняя часовая тарифная ставка;

$Ч$ – численность работников коллектива (бригады).

Простые сдельные системы предполагают расчет заработка на основе установленной расценки и объема выполненных работ. При их использовании возможно снижение качества продукции.

Наиболее эффективны и распространены сдельно-премиальные системы оплаты труда. Они направлены не только на стимулирование роста выработки,

но и на повышение качества продукции, экономию материальных ресурсов, лучшее использование оборудования. Сдельно-премиальная оплата включает два элемента: прямой заработок, рассчитанный по сдельной расценке, и сумму доплаты по премиальным системам. Сумма премиальных доплат чаще определяется в процентах от прямой сдельной заработной платы.

При сдельной прогрессивной системе за исходный уровень норм принимается заработная плата, начисляется по прямым сдельным расценкам, а за перевыполнение - по шкале повышенных расценок (применяется полуторное или двойное повышение). Недостатком данной системы является то, что общий заработок может опережать рост производительности труда, т.е. с точки зрения предприятия ее использование неэффективно. Сдельно-прогрессивная система находит ограниченное применение, например, в случае необходимости выполнения сложных работ в сжатые сроки ее использование позволяет максимально стимулировать деятельность работников.

Как разновидность сдельных систем можно выделить аккордную оплату – это сдельная разовая оплата завершенной работы, единовременная выплата организацией заработной платы работникам за весь объем полностью выполненных работ по заранее установленной сумме оплаты. Такие системы получили наибольшее распространение в строительстве и бывают двух видов: простые аккордные и аккордно-премиальные.

Сдельная регрессивная и сдельная дифференциальная системы не использовались в России, все они являются разработками американских специалистов, поэтому не представлены на рисунке 1. К сдельным регрессивным относятся системы: Хелси, Роуэна, Барта, а к сдельным дифференциальным - системы: Тейлора, Меррика, Гантта, Эмерсона⁵. Также как и предыдущие сдельные системы, они направлены на стимулирование индивидуальной производительности рабочих и их применение ограничено видами деятельности, при которых человек трудится самостоятельно и производит однородную продукцию. В связи с этим они не могут найти

применения в условиях промышленного производства, когда требуется строгое соблюдение технологического процесса.

В дополнение к рассмотренным выше можно выделить еще одну разновидность, обладающую свойствами и повременной, и сдельной форм оплаты труда, - повременно-сдельные системы. Они появились в последние несколько лет, но широкого распространения еще не получили. Заработная плата работника складывается из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная (или фиксированная) часть - установленный месячный оклад, представляет собой "фактор стабильности". Переменная часть, рассчитываемая в зависимости от сдельной расценки и объема оказанных трудовых услуг, является "мотиватором" трудовой деятельности. По количеству показателей, учитываемых при оценке трудового вклада, такие системы также могут быть простыми и премиальными.

В зависимости от формы организации труда сдельные системы оплаты труда могут быть индивидуальные и коллективные.

Бестарифные системы оплаты труда ставят заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы коллектива, к которому относится работник, поэтому по своей сути они являются коллективными. При этих системах не устанавливается твердого оклада или тарифной ставки. Особенность бестарифных систем заключается в распределении коллективного заработка на основе соответствующих коэффициентов, которые, как правило, разделяются на две группы⁶. Первая - это коэффициенты, оценивающие стаж, квалификацию, профессиональное мастерство и значимость работника. Они представляют собой оценочные характеристики квалификационного уровня. Вторая группа коэффициентов включает оценочные характеристики результативности труда.

⁵ Вайсбурд В.А Оплата труда в странах с развитой рыночной экономикой: Учебное пособие. – Самара: Самарская государственная экономическая академия, 1996. – с. 38 – 52.

⁶ Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд. - 1997. -№1. - с. 90 - 92.

Существуют различные варианты бестарифных систем⁷. Считается, что их применение целесообразно лишь в тех случаях, когда есть реальная возможность учесть результаты труда работника при общей заинтересованности и ответственности каждого члена коллектива. В настоящее время бестарифные системы не получили большого распространения.

В качестве второго элемента систем оплаты труда, как указывалось ранее, выступают различные дополнительные выплаты (рис. 1). Дополнительные к прямому заработку денежные выплаты по характеру воздействия подразделяются на компенсационные и стимулирующие. Первые связаны преимущественно с воспроизводственной функцией заработной платы и представляют собой возмещение трудовых затрат за работу в условиях, отличающихся от общественно-нормальных. К ним относятся районные выплаты (на основе коэффициентов), доплата за вредные условия труда, выплаты за работу в выходные и праздничные дни, оплата сверхурочных работ, командировочные выплаты, компенсация за износ инструментов, принадлежащих работникам. Все виды указанных выплат установлены на уровне государства.

На территориальную дифференциацию заработной платы оказывают влияние порайонная отраслевая структура, уровень безработицы, спрос на рабочую силу и исторически сложившиеся различия в образе и уровне жизни по регионам⁸. Поэтому одна и та же величина номинальной заработной платы в разных географических и природно-климатических районах выражает совершенно разный объем жизненных средств. Основным инструментом регионального регулирования являются районные коэффициенты, которые основаны на различиях в стоимости жизни населения и выполняют воспроизводственную функцию.

Вредные условия труда ведут к росту затрат на возобновление способности к труду, т.е. ведут к увеличению стоимости рабочей силы.

⁷ Волгин Н.А. Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению. - М.: Центр научно-прикладных исследований в области права "Юстициформ", 1992. – с. 15 - 21.

Возможны ситуации, когда вредные условия труда носят постоянный характер, и с учетом вредности работ корректируется сама ставка оплаты, а отдельно доплата не выделяется.

Оплата за работу в выходные и праздничные дни, а также сверхурочных работ в соответствии с Трудовым кодексом РФ производится не менее чем в двойном размере (за сверхурочную работу первые два часа - не менее чем в полуторном размере). Установление этих доплат во многом связано со "спросом на досуг". Двойная оплата делает досуг более дорогим (повышаются альтернативные издержки) и стимулирует работников к деятельности в такие часы.

Стимулирующие выплаты направлены на закрепление кадров на данном предприятии и на активизацию более результативной деятельности работников. К ним относятся различные премии за результаты труда, доплаты за стаж работы на предприятии, участие в выигрыше и капитале, которые призваны стимулировать более интенсивную работу. Наличие стимулирующих выплат и механизм их влияния на результативность деятельности персонала определяют степень гибкости той или иной системы оплаты труда.

Коллективом авторов под руководством Р. Яковлева системы оплаты труда классифицированы по следующим признакам⁹:

1. по способу измерения количества труда:
 - сдельные (количество труда измеряется количеством изготовленной работником продукции или произведенной работы);
 - повременные (количество труда измеряется количеством отработанного работником времени);
 - аккордные (количество труда измеряется определенным объемом работ);
2. по формам выражения и оценкам результатов труда:
 - коллективные (базируются на оценке коллективного труда);

⁸ Кокин Ю. Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России // Человек и труд. - 1995. - №7. - с. 83 - 87.

⁹ Организация оплаты труда при переходе к рынку // Человек и труд. - 1994. - №7. - с. 61 - 73

- индивидуальные (базируются на оценке результатов труда каждого работника);

3. по количеству показателей, принимаемых во внимание при оценке трудового вклада:

- однофакторные, или простые (например, простая сдельная и простая повременная системы);

- многофакторные, или премиальные (например, сдельно-премиальная, аккордно-премиальная, повременно-премиальная, сдельно-прогрессивная и т.п.);

4. по характеру воздействия работника на результат труда:

- прямые;

- косвенные.

Большинство представленных признаков учтены в схеме на рисунке 1.

Таким образом, существующие системы оплаты труда довольно разнообразны и предпочтение одной из них может быть отдано лишь исходя из особенностей деятельности конкретного предприятия.

2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СТРУКТУРЕ ОПЛАТЫ ТРУДА

2.1. Основные концепции оплаты труда

В процессе исторического развития общественных отношений совершенствовались отношения между работодателем и работниками предприятия. Их эволюция сопровождалась трансформацией ключевого понятия, характеризующего значимость работников для компании (рис.2).

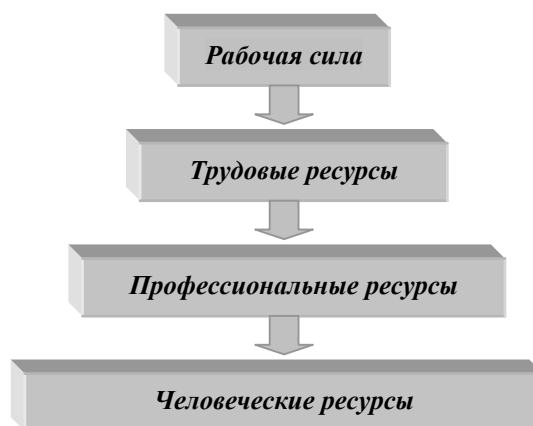


Рис.2. Основные этапы эволюции отношения к работникам

Однако это не означает, что в настоящее время все работодатели придерживаются наиболее прогрессивной концепции человеческих ресурсов. Митрохин В. выделяет четыре модели кадровой политики, реализуемых в современном мире¹⁰, что демонстрирует ее зависимость от уровня демократии в отдельно взятой стране.

Рассмотрение данного вопроса на микроуровне показывает зависимость отношения к работникам от таких факторов, как стадия жизненного цикла и бизнес-стратегия компании. В таблице 1 представлены основные характеристики четырех концепций оплаты труда, соответствующих выделенным на рисунке 2 этапам развития отношений работодатель-работник (табл. 1).

¹⁰ Митрохин В. Модели современной кадровой политики // Человек и труд. – 2003. – №4. – с. 42.

Таблица 1

Особенности основных концепций оплаты труда

Наименование концепции	Отношение к работникам	Потенциальные возможности работников	Стадии жизненного цикла компании	Бизнес-стратегии	Характер выплат
Концепция трудовой стоимости	Рабочая сила	Рабочая сила	Становление Упадок	Краткосрочные	Цена рабочей силы (может быть меньше стоимости рабочей силы)
Концепция трудовой услуги	Трудовые ресурсы	Трудовой потенциал	Становление Рост «Омоложение»	Краткосрочные Сохранения фирмы (выживания)	Цена трудовой услуги (цена труда)
Концепция вознаграждения за труд	Профессиональные ресурсы (персонал, кадры)	Кадровый потенциал	Рост Зрелость (стабилизация)	Долгосрочные	Вознаграждение персонала
Концепция человеческих ресурсов	Человеческие ресурсы	Человеческий капитал	Зрелость (стабилизация)	Долгосрочные	Компенсационный пакет

Отношение к работникам как к ресурсу является основой формирования кадровой политики компании и определяет в целом систему использования различных элементов оплаты труда.

Характер выплат при значимости работников для работодателя как рабочей силы (когда работник рассматривается лишь как «придаток машин и механизмов», способный создавать для работодателя добавленную стоимость) имеет вид цены рабочей силы, которая может отклоняться от стоимости рабочей силы (уровня простого воспроизводства). Но в большинстве случаев выплаты находятся на уровне простого воспроизводства, что статистически подтверждается высоким удельным весом потребительских расходов населения. На рассматриваемой стадии мотивация работников на деятельность в данной организации минимальна и оно производится не экономическими, а нормативными и принудительными методами. Для данного этапа характерно применение преимущественно однофакторных систем оплаты труда: простой повременной и простой сдельной.

В рамках концепции трудовой услуги работники рассматриваются как один из видов производственных ресурсов (в качестве трудовых ресурсов). При этом речь уже идет о цене труда или трудовой услуги, которая может включать некоторые элементы социальных выплат, необходимых для расширенного воспроизводства трудовых затрат работника. На этой стадии уровень мотивации работников к деятельности в данной организации выше, чем на предыдущей. Для рассматриваемой концепции характерно применение нормативных и экономических (преимущественно монетарных) мотивационных воздействий на работника. При формировании систем оплаты труда на данном этапе может использоваться как тарифный, так и бестарифный подход, стимулирующие выплаты находят ограниченное применение и носят преимущественно компенсационный характер.

Для концепции вознаграждения за труд характерно отношение к работникам как к профессиональным ресурсам, которое предполагает не только использование имеющихся знаний и опыта, но также и профессиональное

развитие по ключевым направлениям (но в основном внутрифирменное обучение). При этом все выплаты представляют собой вознаграждение за труд, преобладают внешние экономические мотивационные воздействия, которые включают как денежные, так и неденежные инструменты. На рассматриваемом этапе система оплаты труда строится с использованием всех основных компонентов выделенных на рисунке 1.

Самой высокой ступенью в отношениях работодатель-работник является концепция человеческих ресурсов. Выплаты работнику в этом случае носят название компенсационного пакета, отличающегося от вознаграждения персонала более широким спектром предоставляемых социальных выплат и значительными возможностями для профессионального развития вне фирмы. Характерной чертой названной концепции является наличие корпоративной культуры и развитие у работников чувства принадлежности к фирме. Наряду с внешней экономической, внимание на этой стадии уделяется и внутренней мотивации персонала (например, содержательной, ролевой, информационной).

Оценивая рассмотренные концепции с позиции структуры выплат, следует отметить, что каждая последующая стадия отношения к работнику содержит в качестве компонентов системы оплаты труда элементы систем предыдущих стадий. Кроме этого, при переходе от одной стадии к другой усиливается мотивация работника на деятельность в данной организации.

2.2. Структура материального вознаграждения персонала

Каждая компания формирует собственную, отвечающую особенностям ее функционирования систему оплаты труда. На рисунке 3 представлена схема системы материального вознаграждения персонала организации в разрезе основных элементов.

Обобщение отечественного и зарубежного опыта позволяет классифицировать все виды материального вознаграждения в зависимости от содержания по следующим группам: вещественное вознаграждение;

социальные льготы (косвенные выплаты); денежное вознаграждение (за трудовые услуги).



Рис. 3. Основные элементы систем материального вознаграждения персонала

Вещественное вознаграждение (или премирование), если оно не является заменой денежных выплат заработной платы, в большей степени является элементом социально-психологической мотивации персонала. Его получение дает работнику возможность почувствовать свою значимость для компании. Вещественное вознаграждение, по мнению В. Сафронова¹¹, может стать

¹¹ Сафронов В. Материальная мотивация персонала // Консультант директора. - 2000. - №10. - с. 22.

важным при построении корпоративной культуры. Такой вид вознаграждения наиболее приемлем в отношении производственных рабочих.

Социальные "льготы" представляют собой косвенную оплату труда. Как отмечает С.В. Шекшня¹², созданные компаниями системы льгот изменяются под воздействием ряда факторов, основными из которых являются: национальное и местное законодательство, рынок труда, культурные традиции и особенности, налоговый режим. Социальные льготы могут использоваться для вознаграждения всех категорий персонала, однако в зависимости от возраста, социального статуса, семейного положения работников потребность в них будет различной. В процессе развития организации и перемещения из одной стадии жизненного цикла в другую происходит, как правило, постепенный переход компаний от предоставления единичных социальных льгот к их сложной системе.

Система социальных льгот обычно включает такие элементы как выплаты за неотработанное время; предоставление жилья бесплатно или со скидкой; не предусмотренные законом пособия по социальному страхованию; оплата профессиональной подготовки; социально-бытовое обслуживание; другие выплаты (предоставление транспорта для проезда на работу и с работы, предоставление рабочей одежды или денежных выплат на эти цели). Подобные выплаты прямо не связаны с процессом труда, но выполняют такие функции как: повышение общего уровня благосостояния работников, увеличение гарантий занятости и доходов работников. Они направлены на создание привлекательного имиджа предприятия, стимулируют повышение производительности труда, привлечение и закрепление работников.

Многими зарубежными фирмами выплаты социального характера организуются по принципу "кафетерия". При этой системе работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который его устраивает в большей степени.

¹² Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. - с. 252 - 253.

Денежное вознаграждение является основой монетарной мотивации персонала. Деньги могут по-разному рассматриваться на различных этапах карьеры, и только после достижения определенного уровня обеспеченности денежное вознаграждение может рассматриваться как второстепенное¹³.

Наиболее важной особенностью денежного вознаграждения является его универсальность, т. е. способность удовлетворять потребность в приобретении различных материальных и нематериальных благ. В связи с этим сильнейшим стимулом для наемных работников является его высокий уровень.

На рис. 3 денежные выплаты условно разделены нами на две группы. Оплата за трудовые услуги носит преимущественно компенсационный характер, а стимулирующие системы и выплаты - характер поощрений.

Наиболее важным компонентом оплаты за трудовые услуги, бесспорно, является прямой (основной) заработок.

В соответствии с рис. 1 дополнительные к основному заработку денежные выплаты по характеру воздействия подразделяются на компенсационные и стимулирующие. Первые отнесены нами к группе "оплата за трудовые услуги", поскольку связаны преимущественно с воспроизводственной функцией заработной платы и представляют собой возмещение трудовых затрат за работу в условиях, отличающихся от общественно-нормальных. Они рассмотрены в пункте 1.

Стимулирующие выплаты и механизм их влияния на результативность деятельности персонала определяют в целом гибкость системы оплаты труда.

Премии представляют собой вознаграждение, выплачиваемое работникам лишь в определенных случаях, и носят характер поощрения особых достижений. Считается, что годовое премирование мотивирует сотрудников сильнее, чем ежегодное повышение оклада¹⁴. Премияльными выплатами обычно дополняются простые системы: повременная, сдельная, аккордная, - что делает их более привлекательными с точки зрения мотивации к труду. Для

¹³ Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. - с. 157.

того, чтобы премия играла роль действенного мотиватора, ее величина, как доказал в свое время Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30% основного заработка. Современная практика показывает, что величина премии может быть на низшем уровне руководства 10 – 30%, на среднем 10 – 40%, на высшем 15 – 50%¹⁵.

Одной из стимулирующих выплат является доплата за стаж работы на предприятии, которые могут применяться ко всем категориям наемного персонала. Существует мнение, что следует производить доплату за стаж не более 5 лет. Однако это в большей степени относится к руководителям. В закреплении на предприятии производственного персонала указанные доплаты очень важны, поскольку от знаний особенностей производства и опыта работы во многом зависят качество продукции и результативность производства в целом. В основе доплат за стаж, как правило, лежит стремление работодателя к аккумуляции опыта и знаний в компании, поскольку они являются одним из конкурентных преимуществ.

В условиях все большей ориентации производства не на объем, а на качество продукции, как отмечает В.А. Вайсбурд¹⁶, получают распространение системы, стимулирующие рост профессионального мастерства работников. Например, на американских предприятиях применяется доплата в зависимости от квалификации (надбавки за знания и компетенцию), которая предусматривает получение работником прибавки к заработной плате при освоении им каждой новой специальности. Такой подход ориентирует сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает повышение качества человеческих ресурсов организации. Но в связи с тем, что оплата за квалификацию вознаграждает потенциал сотрудника, а не результаты труда, в процессе ее применения может возникнуть проблема необоснованного роста издержек на рабочую силу, поскольку не все знания и

¹⁴ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. - с. 270.

¹⁵ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровому делу. – М.: Юристъ, 1998. – с. 369.

¹⁶ Вайсбурд В.А. Организация оплаты труда в странах с развитой рыночной экономикой: Учебное пособие. - Самара: Самарская государственная экономическая академия, 1996. - с. 53.

навыки могут быть востребованы организацией. По нашему мнению, такая система вполне применима в организации на стадии ее роста в отношении производственного персонала.

Частично увязывают денежное вознаграждение с коллективной производительностью такие системы группового стимулирования как участие в доходах, участие в прибылях.

Системы участия в доходах построены на вовлеченности отдельного работника (производственного персонала) в распределение экономии издержек, обусловленной групповыми усилиями, и стимулируют увеличение производительности труда. Разработанные американскими консультантами системы коллективного распределения выгод от производительности (системы Скэнлона, Раккера, план "Импрошейр") рекомендуются предприятиям за исключением случаев, когда подходит индивидуальное поощрение.

На динамику нормативов и по системе Скэнлона, и по системе Раккера, оказывают влияние внешние факторы, находящиеся вне непосредственного контроля производственного персонала (изменение номенклатуры продукции и продажных цен на готовую продукцию и сырье, изменение производственных процессов и т.п.). В связи с этим применение таких систем на предприятиях с широкой диверсификацией производства считается затруднительным¹⁷.

План "Импрошейр" в качестве важного элемента включает контролируемую сменную выработку и предполагает наличие хорошо поставленной финансовой отчетности и нормирования труда. Показателем, определяющим размер премии, является снижение производственной трудоемкости продукции по сравнению с ее нормативной величиной.

Однако следует отметить, что системы участия в доходах не могут применяться на промышленных предприятиях, для которых характерны привязка производственного процесса к соблюдению технологии, а также

¹⁷ Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. - с. 184.

невозможно или в значительной степени ограничено влияние работников на трудоемкость производства продукции.

В системах участия в прибылях вознаграждение работникам начисляется за результаты как производственной, так и коммерческой деятельности. Цели таких систем заключены в создании атмосферы приобщения персонала к интересам своих компаний и улучшении социально-психологического климата в коллективе. Большинство систем участия в прибыли связаны с пенсионными программами, предполагают активизацию деятельности работников и ориентированы на выполнение производственного задания. Считается, что участие в прибыли из-за ряда ограничений более успешно для мотивирования взаимоотношений в компании, чем для стимулирования выполнения работ¹⁸. При формировании корпоративного духа такие системы могут применяться и в промышленности, особенно в самостоятельных подразделениях.

Использование привычной для других стран такой формы выплаты заработной платы как частичное возмещение заработков акциями предприятия, в России имеет ряд особенностей и не может быть оценено однозначно¹⁹. Это связано с тем, что работник дважды теряет в реальной заработной плате. Во-первых, когда вместо наличности приобретает ценные бумаги, фактически кредитуя предприятие на льготных условиях; во-вторых, не получая дивиденды или получая их с опозданием. Поэтому за годы реформ не было отмечено положительного влияния системы участия работника в акционерном капитале. Возможные причины отмеченного факта заключаются в том, что, во-первых, большинство предприятий являются убыточными и акционеры не получают дивиденды, во-вторых, работники являются мелкими владельцами привилегированных акций и получают незначительный доход, который не зависит от результатов их деятельности. Кроме того, характерная для российской экономики высокая рискованность деятельности и неразвитость фондового рынка, не позволяет работникам оценить справедливость такого

¹⁸ Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт. //Человек и труд. - 1998. - №3. - с. 81.

¹⁹ Ракоти В. Реальная заработная плата //Человек и труд. - 1999. - №6. - с. 80 - 82.

вознаграждения. Следовательно, в настоящее время на российских промышленных предприятиях системы участия персонала в акционерном капитале не могут выполнять свою стимулирующую функцию.

Таким образом, базовая оплата имеет преимущественно компенсационный характер трудовых затрат, поэтому должна ориентироваться на полноценное воспроизводство рабочей силы. С целью обеспечения гибкости системы денежного вознаграждения в качестве переменной (варьирующей) части могут использоваться премиальные системы. Важной частью денежного вознаграждения могут стать выплаты за стаж и оплата за квалификацию, а также участие в прибыли (для нетеневых предприятий).

В целом денежное вознаграждение наемного персонала может быть представлено в виде функции:

$$\text{Вознаграждение} = F(C_{pc}; K_{pc}; I_{чк}), \quad (1)$$

где C_{pc} - стоимость рабочей силы;

K_{pc} - качество рабочей силы;

$I_{чк}$ - инвестиции в человеческий капитал.

Эта формула включает выплаты, характерные для всех стадий отношения к работникам, выделенных в таблице 1. Несмотря на выделенные границы между понятиями, применение дефиниции «стоимость рабочей силы» в данном случае вполне обосновано, поскольку связано с выполнением производственной функции.

Под качеством рабочей силы в функции понимается профессионализм работника, который складывается под влиянием трех факторов: «образовательный сигнал» (формируется в зависимости от вида и уровня профессионального образования), наличие необходимых профессиональных навыков и качеств, опыт профессиональной деятельности. Следовательно, вознаграждение должно обеспечивать отдачу от прошлых финансовых вложений в профессионализм работника.

Включение в рассматриваемую функцию «инвестиций в человеческий капитал» означает, что вознаграждение должно обеспечивать работнику

возможность профессионального роста и развития, т.е. содержать как составной элемент текущие инвестиции в профессионализм работника.

Следовательно, выплачиваемое работнику за оказанные трудовые услуги регулярное денежное вознаграждение должно возмещать затраты на восстановление способности к труду (т.е. выполнять воспроизводственную функцию), обеспечивать отдачу от инвестиций работника в профессиональное образование (реакция на образовательный сигнал), позволять дальнейшее осуществление инвестиций в профессиональное развитие работника (инвестиции в человеческий капитал).

3. ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА

Традиционно в статистике и бухгалтерском учете выделяются следующие категории персонала:

- руководящие работники (менеджеры: руководители организаций, руководители различных уровней структурных подразделений и служб);
- специалисты (инженеры, экономисты, бухгалтеры, товароведы и др.);
- служащие (клерки: офис-менеджеры, машинистки, чертежники и др.);
- рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательных)²⁰.

Каждой категории персонала соответствуют свои жизненные ценности, которые составляют основу мотивации их деятельности на конкретном предприятии. Эти ценности изменяются также и при переходе с одного уровня на другой (ранг) в рамках одной категории (таблица 2)

Таблица 2.

Пять высших трудовых ценностей

Ранг	Категории персонала			
	Менеджеры	Специалисты	Клерки	Работники с почасовой оплатой
1	Оплата и премии	Продвижение по службе	Оплата и премии	Оплата и премии
2	Продвижение по службе	Оплата и премии	Продвижение по службе	Безопасность труда
3	Собственный авторитет	Трудные задачи	Самостоятельность	Уважение
4	Гордость	Новая квалификация	Уважение	Самостоятельность
5	Трудные задачи	Самостоятельность	Безопасность труда	Продвижение по службе

Источник: Викиерстафф С., Герчиков В. Управление персоналом: Учебные материалы по курсу. - 2-е изд., доп. И перераб. - Новосибирск, 1996. – с. 64.

²⁰ Пошерстник Е.Б., Мейксин М.С., Пошерстник Н.В. Заработная плата в современных условиях. – 4-е изд. – СПб: Издательско-торговый дом «Герда», 2000. – с. 13.

Это то, что сотрудники оценивают в наибольшей степени и на что должна быть направлена система стимулирования.

В деятельности любой производственной компании независимо от стратегии и этапа жизненного цикла можно выделить три ключевых бизнес-процесса: создание продукта, менеджмент продуктовых направлений, производство продукта. Особенности этих процессов определяют направления мотивации персонала и, соответственно, выбор структуры вознаграждения.

Каждому бизнес-процессу соответствуют ведущие категории персонала, для которых можно подобрать наиболее характерные типы мотивации, что на примере пищевой промышленности представлено в таблице 3.

Таблица 3

Типы мотивации персонала по бизнес-процессам

Виды деятельности	Категория персонала	Критерий эффективности деятельности	Основная задача	Типы мотивации ²¹
Создание продукта	Технолог-разработчик (специалист)	Расширение и обновление ассортимента	Создание продуктов, обладающих качественными характеристиками, способными удовлетворить запросы потребителей	Профессиональный, инструментальный
Менеджмент продуктовых направлений	Управляющий маркетинговыми программами (менеджер)	Рост объема продаж по направлению	Разработка, координация и контроль маркетинговых программ	Достижительный, профессиональный, инструментальный
Производство продукта	Исполнитель (квалифицированный работник)	Соответствие качества продукции нормативным характеристикам	Производство качественной продукции запланированного объема	Инструментальный

Деятельность по созданию продукта является творческой, поэтому доминирующим здесь должен быть профессиональный тип мотивации (стимулом может быть повышение квалификации и профессиональный рост). Однако, если в процессе деятельности сотрудник не будет получать справедливое вознаграждение, то это вызовет его неудовлетворенность трудом. Следовательно, денежное вознаграждение должно находиться в определенном

соответствии с его профессиональным статусом, поэтому для этого вида деятельности также характерен и инструментальный тип мотивации.

Менеджмент продуктовых направлений связан с принятием решений, а, следовательно, и с большей ответственностью, чем другие виды деятельности. Доминирующим типом мотивации, по нашему мнению, здесь может быть достижительный, что, однако, не отрицает проявления профессиональной. Но конкретному профессиональному и социальному статусу должно соответствовать и денежное вознаграждение, иначе у работника возникает чувство несправедливости и отрицательные мотивы, которые ведут к снижению трудовой активности. В нашем случае это может привести к значительному снижению продаж, и, соответственно, к потере дохода всей компании. Следовательно, для менеджеров наряду с достижительным и профессиональным характерен инструментальный тип мотивации.

Производственная бригада является исполнителем и для этой категории наемного персонала подходит модель "человека экономического", характеризующаяся предположением, что основным стимулом для любого работника является возможность удовлетворять материальные потребности. Кроме того, производство в пищевой промышленности строится на рутинной технологии. А чем рутиннее технология, тем в большей степени внешние стимулы могут ослаблять или усиливать силу мотива деятельности. Следовательно, для персонала производственного подразделения наиболее характерен инструментальный тип мотивации.

Анализ показал, что для вознаграждения производственного персонала промышленных предприятий, когда требуется высокое качество продукции, неприменимы все виды сдельных систем. Для всех категорий персонала в качестве базовой (основной) оплаты возможно использование повременных систем, основанных на должностных окладах.

²¹ Более подробно о типологии мотивации: Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях. //ЭКО. - 1996. - №6. - с. 103 - 112.; Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Питер, 2000. - 416 с.

4. РАСЧЕТ ПАРАМЕТРОВ ОПЛАТЫ ТРУДА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА

4.1. Методика расчета параметров оплаты труда

Представленное направление охватывает систему оплаты труда производственного персонала, для которой необходимо определить оптимальные значения фиксированных ставок и доплат за единицу продукции по должностям. С ростом объемов производства, а также при изменении технологии производства (т.е. с ростом интенсивности труда) возникает необходимость корректировки численности персонала и ставок оплаты труда, что должно учитываться разрабатываемой моделью.

Модель основана на принципах, которые позволяют учесть интересы, как работодателя, так и работника²².

Во-первых, в соответствии с принятым нами подходом, оплата труда наемных работников - это вознаграждение за оказанные трудовые услуги, возмещающее затраты на восстановление способности к труду (выполнение воспроизводственной функции), обеспечивающее отдачу от инвестиций работника в профессиональное образование (дифференциация по профессиям и квалификации как реакция на образовательный сигнал²³), позволяющее осуществлять инвестиции в профессиональный рост работника (функция описана в 2.2.).

Во-вторых, со структурных позиций предпочтение отдается повременнo-сдельным системам оплаты труда, как содержащим элемент стабильности дохода наемного работника (фиксированная часть) и элемент стимулирования его деятельности (переменная часть). Это компромиссный вариант, который учитывает интересы обеих сторон и сочетает достоинства основных форм оплаты труда.

²² Таушан И.В. Основные принципы построения модели монетарной мотивации персонала // Вестник АмГУ. – 2001. – Выпуск 13. - с. 74 – 76.

В-третьих, минимальная фиксированная ставка должна быть не менее величины стоимости рабочей силы, т.е. обеспечивать работнику воспроизводство способности к выполнению его трудовых функций.

В-четвертых, оплата труда за единицу продукции фиксируется на уровне, приемлемом для работодателя с точки зрения структуры себестоимости продукции и удовлетворяющем условию третьего принципа.

В-пятых, выделено стремление дохода работодателя к максимальной величине, что по своей сути характеризует основную цель деятельности – максимизацию прибыли.

Инструментом расчета основных параметров системы монетарной мотивации нами выбрана имитационная экономико-математическая модель (ЭММ), позволяющая учесть изменение отдельных величин.

Основными искомыми параметрами системы оплаты труда производственного персонала определены значения фиксированных ставок и доплат за единицу продукции по должностям. Поскольку с ростом объемов производства, а также при изменении технологии производства (т.е. с изменением интенсивности труда) возникает необходимость корректировки численности персонала и ставок оплаты труда, то изменение количества работников также включено в выходные параметры модели.

Любое формализованное описание в качестве элементов включает соответствующий набор переменных: экзогенных, определяемых вне модели, и эндогенных, вероятностные значения которых устанавливаются в результате решения модели. Экзогенные переменные ограничивают предельные значения эндогенных.

Выбранные для нашей модели переменные можно разделить на четыре группы:

1. макроэкономические показатели (спрос населения на продукцию, прожиточный минимум трудоспособного населения);

²³ «образовательный сигнал» – понятие, принятое в зарубежной науке; встречается, например: Эренберг Р. Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. - М: Изд-во МГУ, 1996. – с.

2. показатели производства (производственная мощность, темп роста объема производства);
3. затраты:
 - 3.1. переменные (производственная себестоимость единицы продукции без оплаты труда);
 - 3.2. показатели оплаты труда (оплата труда на 1 тонну, доля постоянной и доля переменной частей в оплате труда на единицу продукции);
 - 3.3. условно-постоянные (постоянные производственные затраты, затраты на продвижение продукта, коммерческие расходы, ставка гл. технолога, месячная величины бонусной выплаты гл. технологу);
4. дифференциация ставок и доплат персонала (тарифные коэффициенты и коэффициенты доплат - базовые и по должностям, их суммы).

Макроэкономические показатели позволяют учесть величину спроса населения на данном локальном рынке и стоимость рабочей силы на момент определения параметров оплаты труда.

Показатели производства являются базой для расчета эндогенных переменных: фиксированных ставок и доплат за единицу продукции, численности работников.

Не менее важными являются и показатели затрат, которые разделены нами на три основных группы: переменные, условно-постоянные и затраты на оплату труда.

Традиционно к переменным отнесены затраты, которые изменяются пропорционально объему производства, т.е. постоянные на единицу продукции (за исключением оплаты труда). Их возникновение связано с технологическим процессом, поэтому в нашей модели они не анализируются.

К условно-постоянным отнесены затраты, которые в течение некоторого периода не будут подвержены значительным изменениям. Они необходимы для расчета дохода работодателя и не оказывают прямого влияния на величину эндогенных переменных.

Таким образом, нами принята традиционная классификация затрат, но особенностью является то, что в состав указанных выше групп не включается оплата труда.

Показатели оплаты труда являются, пожалуй, наиболее важным элементом системы, поскольку именно они характеризуют наиболее приемлемые для работодателя с точки зрения максимизации дохода критерии: оплата на единицу продукции, ее структура.

Дифференциация ставок по должностям зависит от характеристик, не рассматриваемых в модели: условий производства, организации технологического процесса, уровня ответственности установленного для конкретной должности и т.п.

Рассмотрим далее основные типы неравенств, использованных в ЭММ.

При производстве любого вида продукции необходимо учитывать емкость рынка, т.е. объем произведенной продукции не должен превышать уровень **спроса** на нее. Однако при достаточно большом спросе компания не может увеличивать производство более существующей производственной мощности. Т.е. спрос на продукцию (S) и производственная мощность (P) являются основными ограничителями объема производства ($ВП$). Поэтому в модель введены неравенства

$$\begin{cases} ВП < S \\ ВП \leq P \\ ВП * TP_{пр} \leq S \end{cases}$$

где $ВП$ – объем выпуска продукции,

$TP_{пр}$ – темп роста объема производства.

В качестве основы для расчета параметров денежного вознаграждения в модели принята базовая фиксированная ставка (ΦC_0), т.е. фиксированная ставка одной из должностей производственного персонала.

Фиксированные ставки по должностям производственного персонала определяются с использованием базовой фиксированной ставки:

$$\Phi C_i = \Phi C_0 \times kt_i$$

где ΦC_i – фиксированная ставка по i -ой должности, руб.;

ΦC_0 – базовая фиксированная ставка, руб.;

kt_i - тарифный коэффициент по i -ой должности .

Основное ограничение, накладываемое на фиксированную ставку, состоит в том, что рассчитанная на основе наименьшего тарифного коэффициента ($\Phi C(kt_i = \min)$), она должна быть не менее величины прожиточного минимума:

$$\Phi C(kt_i = \min) \geq ПМ$$

Непосредственно базовая фиксированная ставка определяется на основе условно-постоянных величин: оплаты труда на единицу продукции, доли постоянной части в оплате труда на единицу продукции и суммы тарифных коэффициентов производственного персонала, т.е.

$$\Phi C_0 = \frac{z_4 \times w_1 \times ВП_n}{KT_1},$$

где z_4 – оплата труда на единицу продукции, руб.;

w_1 – доля постоянной части в оплате труда на единицу продукции;

$ВП_n$ – начальный уровень производства, тонн; рекомендуется принимать на уровне 70-80% от потенциальной производственной мощности P ;

KT_1 – сумма тарифных коэффициентов по должностям производственного персонала:

$$KT_1 = \sum_n^{i=1} kt_i$$

Базовая переменная оплата труда на единицу продукции определяется отношением переменной оплаты на единицу продукции к сумме коэффициентов доплат:

$$D_0 = \frac{z_4 \times w_2}{KD}$$

где D_0 – базовая переменная оплата труда на единицу продукции, руб.;

w_2 – доля переменной части в оплате труда на единицу продукции;

КД – сумма коэффициентов переменной части оплаты по должностям
производственного персонала:

$$КД = \sum_n^{i=1} kd_i,$$

kd_i – коэффициент переменной части оплаты труда по i -ой
должности.

Расчет оплаты за единицу продукции для каждой должности производится
аналогично расчету фиксированных ставок:

$$D_i = D_0 \times kd_i$$

где D_i – переменная оплата труда на единицу продукции по i -той
должности, руб.;

Таким образом, базовая фиксированная ставка и базовая переменная
оплата (за весь объем произведенной продукции) образуют в сумме оплату
труда работника базовой должности:

$$OT_0 = \Phi C_0 + D_0 \times ВП$$

или

при росте объема производства

$$OT_0 = \Phi C_0 + D_0 \times ВП \times TP_{np},$$

где OT_0 – базовая оплата труда производственного работника, руб.

Аналогично рассчитывается оплата труда по должностям
производственного персонала:

$$OT_i = \Phi C_i + D_i \times ВП$$

или

$$OT_i = \Phi C_i + D_i \times ВП \times TP_{np},$$

где OT_i – оплата труда по i -той должности производственных работников,
руб.

Численность дополнительного персонала производственных бригад при росте объема производства (в условиях сохранения технологии) определяется отношением экономии оплаты труда на весь объем продукции к базовой оплате труда:

$$Ч_{доп} = \frac{\mathcal{E}_{от}}{ОТ_0},$$

где $Ч_{доп}$ – численность дополнительных работников производственных бригад, чел.;

$\mathcal{E}_{от}$ – экономия оплаты труда, руб.

Экономия оплаты труда возникает вследствие снижения постоянной оплаты, приходящейся на единицу продукции, и рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{от} = ВП \times ТР_{пр} \times (ОТ_{ед}^{уст} - ОТ_{ед}^{пл})$$

где $ОТ_{ед}^{уст}$ – постоянная оплата труда на единицу продукции, установленная при расчете параметров оплаты труда, определяется как $Z_4 \times W_1$;

$ОТ_{ед}^{пл}$ – постоянная оплата труда на единицу продукции, сложившаяся при увеличившемся объеме производства и первоначальной численности производственного персонала, определяется по фактическим данным.

Параметры, рассчитанные на основе построенной модели, используются при расчете величины денежного вознаграждения по разработанным для производственного персонала системам.

4.2. Пример применения методики

В качестве объекта исследования выбран цех, имеющий следующие особенности: производство основано на частном капитале; производимая

продукция конкурентоспособна и пользуется спросом у потребителей; ежедневно планируется объем производства, который связан с объемом продаж и зависит от «узкого» места - производственной мощности.

Нормы закладки сырья определены утвержденными рецептурами, а выход готового продукта устанавливается в соответствии с технологическими нормами потерь. Следует отметить и такую особенность цеха, как заверченный за день цикл производства, т.е. отсутствуют переходящие другой смене остатки, что позволяет четко запланировать и определить фактический выпуск продукции конкретной бригадой.

Как отмечалось ранее, ни одна из двух основных форм оплаты труда (повременная и сдельная) в отдельности не учитывает интересы обеих сторон и не мотивирует работников на лучшее выполнение своих обязанностей. Поэтому возникла необходимость поиска компромиссного варианта, который, на наш взгляд должен был сочетать достоинства основных форм оплаты.

Регулярное денежное вознаграждение производственного персонала включает оплату по фиксированным ставкам и оплату за объем произведенной продукции.

Расчет вознаграждения производится на основе неравенств, описанных в п. 4.1. Ставки регулярного денежного вознаграждения рассчитываются на основе таких показателей как:

- начальный объем выпуска продукции (в натуральных единицах измерения, например, в тоннах). Он может быть принят на уровне 70-80% от потенциального (в наших расчетах - 90 тонн);
- оплата труда на единицу продукции (с точки зрения структуры производственной себестоимости для работодателя приемлемыми являются затраты на оплату труда 600 рублей на тонну);
- доли постоянной и переменной оплаты труда равны (50% : 50%), что обосновано нами ранее как вариант, удовлетворяющий интересам как работодателя так и наемного работника.

Для определения параметров вознаграждения производственного персонала используется электронная таблица (рис. 4).

Перечень должностей (столбец А) и численность работников по должностям (столбец С) соответствуют штатному расписанию производственного подразделения, утвержденному руководителем предприятия.

Численность работников в одной смене (столбец В) определяется их потребностью, обусловленной особенностями организации производственного процесса конкретного предприятия. Штатное расписание является основой наших расчетов, поэтому названный показатель определялся делением численности согласно штатному расписанию на количество смен (бригад), т.е. на 2.

Расчет регулярного денежного вознаграждения производственного персонала						
Должность	смену	чел.	фиксированные ставки		Доплаты за 1 тонну	
			коэффициент	руб.	коэффициент	руб.
Зав. производством	=C5/2	1	1,5	=ОКРУГЛ(Е\$7*D5,0)	0,85	=ОКРУГЛ(Е\$7*F5,0)
См. технолог	=C6/2	2	1,1	=ОКРУГЛ(Е\$7*D6,0)	1	=ОКРУГЛ(Е\$7*F6,0)
Аппаратчик	=C7/2	2	1	=ОКРУГЛ(Е\$7*D14,0)	1	=ОКРУГЛ(Е\$7*F14,0)
Автоматчик	=C8/2	2	0,8	=ОКРУГЛ(Е\$7*D8,0)	0,85	=ОКРУГЛ(Е\$7*F8,0)
Оператор по упаковке	=C9/2	2	0,7	=ОКРУГЛ(Е\$7*D9,0)	0,7	=ОКРУГЛ(Е\$7*F9,0)
Механик	=C10/2	2	1,05	=ОКРУГЛ(Е\$7*D10,0)	1,05	=ОКРУГЛ(Е\$7*F10,0)
Разнорабочий	=C11/2	1	0,75	=ОКРУГЛ(Е\$7*D11,0)	0,85	=ОКРУГЛ(Е\$7*F11,0)
Грузчик	=C12/2	4	0,75	=ОКРУГЛ(Е\$7*D12,0)	0,85	=ОКРУГЛ(Е\$7*F12,0)
Уборщица		1	0,85	=ОКРУГЛ(Е\$7*D13,0)	0	=ОКРУГЛ(Е\$7*F13,0)
Итого на все бригады	=СУММ(C5:C13)		=СУММПРОИЗВ(С5:С13;D5:D13)	=СУММПРОИЗВ(С5:С13;E5:E13)	=СУММПРОИЗВ(В5:В13;F5:F13)	=СУММПРОИЗВ(В5:В13;G5:G13)
Начальный уровень выработки, тонн		90				
Оплата труда на 1 тонну, руб.		600				
Фонд оплаты труда		=C16*C17				
Доля постоянной ОТ		0,5				
Постоянная ОТ на 1 тонну, руб.		=C17*C19				
Постоянная ОТ - всего, руб.		=C20*C16				
Доля переменной ОТ		0,5				
Переменная ОТ на 1 тонну, руб.		=C17*C22				

Рис. 4. Формулы расчета фиксированных ставок и доплат за продукцию

Коэффициенты дифференциации фиксированных ставок (столбец D) и доплат за 1 тонну (столбец F) установлены на основе интенсивности и сложности труда, уровня ответственности и степени участия конкретной

должности в производстве продукции. За единицу, т.е. базовый уровень ставок, нами приняты ставки должности "аппаратчик" (D7 и F7).

Расчет фиксированных ставок (столбец E) представляет собой распределение постоянной части вознаграждения (C21) между должностями на основе коэффициентов (столбец D). Первоначально определяется базовая фиксированная ставка (E7), а затем - ставки по другим должностям (рис. 4).

Аналогичным образом рассчитываются и доплаты за 1 тонну (столбец G), только при этом базовая доплата (G7) определяется путем деления переменной оплаты на 1 тонну (C23) на сумму коэффициентов доплат (F14).

Далее в таблице (рис. 5) рассчитывается величина вознаграждения при начальном уровне производства продукции (принятом для расчетов): переменная оплата на 1 человека (столбец H), сумма вознаграждения 1 работника (столбец I) и фонд вознаграждения по всему производственному подразделению (столбец J). Аналогичные показатели вознаграждения рассчитываются и для роста объема производства на 25%.

1	Расчет регулярного денежного вознаграждения производственного персонала										
2	ОТ при производстве в смену, т					ОТ при росте объемов производства продукции					
3	доплата на 1 чел.					доплата на 1 чел.					
4	Должность	чел.	ОТ 1 чел.	Всего ФОТ	доплата на 1 чел.	ОТ 1 чел.	Всего ФОТ	Темп роста V производства от начального уровня			
5	Зав. производством	1	=G5*\$J\$3	=H5+E5	=I5*C5	=G5*\$M\$3	=H5+E5	=I5*C5	Численность дополнительных работников-всего		
6	См. технолог	2	=G6*\$J\$3	=H6+E6	=I6*C6	=G6*\$M\$3	=H6+E6	=I6*C6			
7	Аппаратчик	2	=G7*\$J\$3	=H7+E7	=I7*C7	=G7*\$M\$3	=H7+E7	=I7*C7			
8	Автоматчик	2	=G8*\$J\$3	=H8+E8	=I8*C8	=G8*\$M\$3	=H8+E8	=I8*C8			
9	Оператор по упаковке	2	=G9*\$J\$3	=H9+E9	=I9*C9	=G9*\$M\$3	=H9+E9	=I9*C9			
10	Механик	2	=G10*\$J\$3	=H10+E10	=I10*C10	=G10*\$M\$3	=H10+E10	=I10*C10			
11	Разнорабочий	1	=G11*\$J\$3	=H11+E11	=I11*C11	=G11*\$M\$3	=H11+E11	=I11*C11			
12	Пружчик	4	=G12*\$J\$3	=H12+E12	=I12*C12	=G12*\$M\$3	=H12+E12	=I12*C12			
13	Уборщица	1	=G13*\$J\$3	=H13+E13	=I13*C13	=G13*\$M\$3	=H13+E13	=I13*C13			
14	Итого на все бригады		=СУММ(C5:C13)	=СУММ(ПРОИЗВ(C5:C13;H5:H13))	=СУММ(I5:I13)	=СУММ(ПРОИЗВ(C5:C13;K5:K13))	=СУММ(M5:M13)				
15	Начальный уровень										
16	выработки, тонн	90									
17	Оплата труда на 1 тонну, руб.	600	=J14(J3*2)			=M14(M3*2)					
18	Фонд оплаты труда		=C16*C17								
19	Доля постоянной ОТ	0,5									
20	Постоянная ОТ на 1 тонну, руб.		=C17*C19								
21	Постоянная ОТ - всего, руб.		=C20*C16								
22	Доля переменной ОТ	0,5									
23	Переменная ОТ на 1 тонну, руб.		=C17*C22								

Рис. 5. Расчет численности дополнительных работников при росте объемов производства

Microsoft Excel - Stavki_

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Окно ?

88% Arial Cyr 10 Ж К Ч

K17 =M14/(M3*2)

Расчет регулярного денежного вознаграждения производственного персонала														
1	2	3	фиксированные		Доплаты за 1		ОТ при производстве		ОТ при росте		56,25	Темп роста V производства от начального уровня	1,25	
			ставки		тонну		в смену, т		ппроизводства					45
			коэффи	руб.	коэффи	руб.	доплата	ОТ 1 чел.	доплата	ОТ 1 чел.				
4	Должность	чел.	цент	руб.	цент	руб.	на 1 чел.	ОТ 1 чел.	Всего ФОТ	на 1 чел.	ОТ 1 чел.	Всего ФОТ	Численность дополнительных работников всего	
5	Зав. Производством	1	1,5	2630	0,85	36	1620	4250	4250	2025	4655	4655	2	
6	См. технолог	2	1,1	1928	1	42	1890	3818	7636	2363	4291	8581		
7	Аппаратчик	2	1	1753	1	42	1890	3643	7286	2363	4116	8231		
8	Автоматчик	2	0,8	1402	0,85	36	1620	3022	6044	2025	3427	6854		
9	Оператор по укупорке	2	0,7	1227	0,7	29	1305	2532	5064	1631	2858	5717		
10	Механик	2	1,05	1841	1,05	44	1980	3821	7642	2475	4316	8632		
11	Разнорабочий	1	0,75	1315	0,85	36	1620	2935	2935	2025	3340	3340		
12	Грузчик	4	0,75	1315	0,85	36	1620	2935	11740	2025	3340	13360		
13	Уборщица	1	0,85	1490	0	0	0	1490	1490	0	1490	1490		
14	Итого на все бригады	17	15,4	26997	7,15	301	27090		54087	33863		60860		
15	Начальный уровень выработки, тонн	90												
17	Оплата труда на 1 тонну, руб.	600					601			541				
18	Фонд оплаты труда	54000												
19	Доля постоянной ОТ	0,5												
20	Постоянная ОТ на 1 тонну, руб.	300												
21	Постоянная ОТ - всего, руб.	27000												
22	Доля переменной ОТ	0,5												
23	Переменная ОТ на 1 тонну, руб.	300												

Этап1 / Этап2 / Менедж1 /

Готово NUM

Рис. 6. Ставки регулярного денежного вознаграждения производственного персонала

На основе полученных в таблице результатов рассчитываются контрольные показатели - оплата труда на 1 тонну (С17 и К17), величина которых сравнивается с установленной (В17). Кроме этого, "оплата труда на 1 тонну" при росте объема производства (К17) служит основой для определения численности дополнительных работников (О7).

На рис. 6 показана таблица полученных нами в процессе расчета значений.

В нашем примере оплата труда на 1 тонну при начальном уровне производства практически совпадает с установленной (отклонение +1 руб. обусловлено погрешностью в округлениях), т.е. расчеты нами выполнены верно. При росте объема производства на 25% вознаграждение в расчете на 1 тонну снижается на 59 руб. (К17) за счет постоянной части, что позволяет привлечь дополнительно 2 работников (О7).

Следует отметить, что полученное значение минимальной фиксированной ставки сравнивается с прожиточным минимумом и в случае, если оно меньше этого минимума, то необходимо увеличение уровня оплаты на 1 тонну (В17) и, следовательно, пересчет всех ставок. В нашем случае условие выполнено.

Определенные при помощи модели ставки являются основой расчета денежного вознаграждения производственного персонала за установленный период.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Вайсбурд В.А Оплата труда в странах с развитой рыночной экономикой: Учебное пособие. – Самара: Самарская государственная экономическая академия, 1996. – 95 с.
2. Пошерстник Е.Б., Мейксин М.С., Пошерстник Н.В. Заработная плата в современных условиях. – 4-е изд. – СПб: Издательско-торговый дом «Герда», 2000. – 640 с.

Дополнительная литература

3. Волгин Н.А. Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению. - М.: Центр научно-прикладных исследований в области права "Юстицинформ", 1992. - 96 с.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
5. Викарстафф С., Герчиков В. Управление персоналом: Учебные материалы по курсу. - 2-е изд., доп. И перераб. - Новосибирск, 1996.
6. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. - 232 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
8. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте /Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2000. - 448 с.

9. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М: ИНФРА-М, 1997. - 496 с.
10. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Питер, 2000. - 416 с.
11. Чеботарь Ю.М. Оплата труда и ценообразование. – М.: Мир деловой книги, 1997. – 128 с.
12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. - 368 с.
13. Экономика и социология труда: Учебное пособие /Под общей ред. В.Г. Мысника, Л.С. Осипова. – Хабаровск: ХГАЭиП, 1995. – 160 с.
14. Эренберг Р. Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. - М: Изд-во МГУ, 1996. - 800 с.

Материалы периодической печати

15. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд. - 1997. - №1. - с. 90 - 92.
16. Балашов Ю.К. Косвенные формы оплаты труда в условиях рыночной экономики // Труд за рубежом. - 1999. - №2. - с. 3 - 23.
17. Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях. //ЭКО. - 1996. - №6. - с. 103 - 112.
18. Губанов С. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки) //Экономист. - 1996. - №3. - с. 34 - 46.
19. Кокин Ю. Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России // Человек и труд. - 1995. - №7. - с. 83 - 87.
20. Митрохин В. Модели современной кадровой политики // Человек и труд. – 2003. – №4. – с. 42.

21. Организация оплаты труда при переходе к рынку // Человек и труд. - 1994. - №7. - с. 61 – 73.
22. Ракоти В. Реальная заработная плата // Человек и труд. - 1999. - №6. - с. 80 - 82.
23. Сафронов В. Материальная мотивация персонала // Консультант директора. - 2000. - №10. - с. 21 - 25.
24. Таушан И.В. Основные принципы построения модели монетарной мотивации персонала // Вестник АмГУ. – 2001. – Выпуск 13. - с. 74 – 76.
25. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт. // Человек и труд. - 1998. - №3. - с. 79 - 81.

Наталья Леонидовна Симутина

доцент кафедры Мировой экономики АмГУ, кандидат экономических наук

Ирина Владимировна Таушан

Старший преподаватель кафедры Мировой экономики АмГУ

Основы формирования систем оплаты труда персонала промышленного предприятия. Учебное пособие
