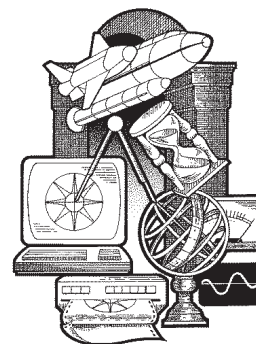


СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



О.В. РОЖКО

ГИБКИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Проблема мотивации труда персонала является одной из наиболее важных на современном этапе развития экономики. При этом одним из основных ее элементов выступает заработная плата.

В Республике Беларусь заработная плата не выполняет своей стимулирующей функции, что объясняется такими причинами, как невысокая доля ее тарифной части, уравнительность распределения премии, отсутствие прямой связи между результатами труда работника и уровнем его оплаты и т. д.

В связи с этим можно выделить следующие основные концептуальные направления совершенствования организации заработной платы в нашей стране:

- охват нормированием труда всех категорий персонала;
- применение микроэлементного нормирования;
- увеличение тарифной части заработной платы до 70–80 %;
- постепенный переход от системы доплат и надбавок к участию в прибыли и оплате за квалификацию;
- расширение сферы применения повременной формы оплаты труда;
- переход к гибким системам оплаты труда.

Среди указанных направлений особое внимание должно быть уделено внедрению гибких систем оплаты труда, что стало возможным после принятия Директивы от 31.12. 2010 г. № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь», а также указа Президента Республики Беларусь от 10.05. 2011 г. № 181 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда» [1].

При этом необходимо отметить, что в связи с разнообразием гибких систем оплаты труда встает вопрос поиска такой системы, которая позволит учесть как специфику функционирования конкретного предприятия, так и результативность труда, личные качества работников. Одной из таких систем, по нашему мнению, является многофакторная модель оплаты труда, основанная на аналитической оценке его качества. Она нашла широкое применение на предприятиях стран Западной Европы и США, однако в Республике Беларусь ей не уделено должного внимания.

Одним из главных достоинств многофакторной системы оплаты труда является ее универсальность, что определяет возможность ее применения на

Ольга Владимировна РОЖКО, аспирантка кафедры экономики труда Белорусского государственного экономического университета.

предприятиях и в организациях Республики Беларусь независимо от сфер их деятельности и форм собственности.

Ее основой является Женевская схема оплаты труда, содержащая следующие виды требований:

- профессиональные способности (знания, умственные и физические способности);
- нагрузка (внимательность, выносливость, старание);
- ответственность (за материал, здоровье, результаты труда других);
- условия труда (влияние окружающей среды) [2, 32].

Данные требования обладают универсальностью при измерении любого вида работ и пользуются до сих пор популярностью. Однако могут применяться и другие комбинации оценочных показателей.

Так, в основу многофакторной системы оплаты труда могут быть положены показатели, присущие как самому работнику, так и выполняемой им работе. При этом под выполняемой работой подразумеваются результаты труда работника.

Среди показателей, характеризующих непосредственно самого работника, целесообразно выделить его профессионально-квалификационный уровень и деловые качества. В свою очередь такие показатели, как сложность труда и его результативность, определяют выполняемую сотрудником работу.

Все перечисленные показатели в разной степени влияют на оценку качества труда и не имеют точной количественной оценки. Поэтому с целью определения коэффициентов их весомости целесообразно применение метода анализа иерархий, в основу которого положена шкала оценок, предложенная Т. Саати:

- 1 — равноценность;
- 3 — умеренное превосходство;
- 5 — сильное превосходство;
- 7 — очень сильное превосходство;
- 9 — высшее (крайнее) превосходство [3, 22].

Данный метод получил широкое распространение и активно применяется в настоящее время несмотря на отдельные критические высказывания. В его основе лежит декомпозиция проблемы на более простые составляющие части и дальнейшая обработка суждений на каждом иерархическом уровне с помощью парных сравнений. В результате может быть выявлена относительная степень взаимодействия элементов на рассматриваемом иерархическом уровне или предпочтение одних элементов по отношению к другим [3, 31].

Достоинством предложенного Т. Саати метода является также то, что результат сравнения отражает не только факт, но и степень превосходства одного элемента над другим. При этом используемая шкала относительной важности позволяет учесть различия в ощущениях людей, когда они проводят сравнение. Диапазон измеряемой интенсивности шкалы соответствует результатам когнитивной психологии о возможностях человека перерабатывать информацию.

Для удобства сравнения показателей качества труда введем следующие обозначения:

- X_1 — профессионально-квалификационный уровень;
- X_2 — сложность труда;
- X_3 — деловые качества;
- X_4 — результативность труда.

Результаты оценки экспертами данных показателей представлены в табл. 1–5. При этом в состав экспертов, анкетирование которых было проведено, входили специалисты ПТК «Химволокно» ОАО «Гродно Азот».

Таблица 1. Оценка первого эксперта

Показатель	X_1	X_2	X_3	X_4	Сумма
X_1	1	1/5	3	1/3	4,53
X_2	5	1	7	3	16
X_3	1/3	1/7	1	1/5	1,68
X_4	3	1/3	5	1	9,33
Всего					31,54

Таблица 2. Оценка второго эксперта

Показатель	X_1	X_2	X_3	X_4	Сумма
X_1	1	1/7	1	1/5	2,34
X_2	7	1	7	3	18
X_3	1	1/7	1	1/5	2,34
X_4	5	1/3	5	1	11,33
Всего					34,02

Таблица 3. Оценка третьего эксперта

Показатель	X_1	X_2	X_3	X_4	Сумма
X_1	1	1/5	3	1/5	4,4
X_2	5	1	7	1	14
X_3	1/3	1/7	1	1/7	1,62
X_4	5	1	7	1	14
Всего					34,02

Таблица 4. Оценка четвертого эксперта

Показатель	X_1	X_2	X_3	X_4	Сумма
X_1	1	1/9	1/3	1/7	1,59
X_2	9	1	7	3	20
X_3	3	1/7	1	1/5	4,34
X_4	7	1/3	5	1	13,33
Всего					39,26

Таблица 5. Оценка пятого эксперта

Показатель	X_1	X_2	X_3	X_4	Сумма
X_1	1	1/3	1	1/5	2,53
X_2	3	1	3	1/3	7,33
X_3	1	1/3	1	1/5	2,53
X_4	5	3	5	1	14
Всего					26,39

Расчет коэффициентов весомости показателей произведен на основании средних оценок экспертов по каждому из них и представлен в табл. 6.

Таблица 6. Определение коэффициентов весомости показателей качества труда

Показатель	Сумма оценок всех экспертов	Средняя оценка экспертов	Коэффициент весомости
X_1	15,4	3,079	0,093
X_2	75,33	15,067	0,456
X_3	12,51	2,503	0,076
X_4	62	12,4	0,375
Всего	165,24	33,049	1

Из данных табл. 6 следует, что наибольшую значимость эксперты отдали показателю «сложность труда», удельный вес которого в результате оценки составил 0,456. На втором месте — «результативность труда», удельный вес которого составляет 0,375. На третьем и четвертом местах в результате экспертных оценок оказались соответственно показатели «профессионально-квалификационный уровень» и «деловые качества» с удельными весами 0,093 и 0,076.

Далее, исходя из удельной значимости каждого показателя, определяется максимальное количество баллов, которое работник может получить по каждому из них. При этом за основу принята 20-балльная шкала оценки. Исходя из этого получаем, что по показателям «профессионально-квалификационный уровень» максимальное количество баллов составляет 1,86 ($20 \cdot 0,093$) балла, «сложность труда» — 9,12 балла, «деловые качества» — 1,52 балла и «результативность труда» — 7,5 балла.

Для оценки профессионально-квалификационного уровня работников выделяются следующие элементы:

- образование;
- совмещение профессий, специальностей, функций;
- профессиональный опыт.

При этом необходимо установить удельную значимость каждого элемента. Она определяется аналогично тому, как производился расчет коэффициентов весомости показателей оценки.

Так, коэффициенты весомости элементов, характеризующих профессионально-квалификационный уровень работников, представлены ниже.

Коэффициенты весомости элементов профессионально-квалификационного уровня

<i>Элемент оценки</i>	<i>Коэффициент весомости</i>
Образование	0,142
Совмещение профессий, специальностей, функций	0,465
Профессиональный опыт	0,393
Всего	1

На основании приведенных данных наименьший удельный вес имеет элемент «образование» — 0,142, а наибольший «совмещение профессий, специальностей, функций» — 0,465.

Для каждого элемента, характеризующего профессионально-квалификационный уровень, можно установить четыре уровня: низкий (0,46 балла), средний (0,92 балла), выше среднего (1,39 балла) и высокий (1,86 балла).

При этом характеристика уровня образования может быть следующей:

- низкий — для выполнения работ не требуется специального профессионального образования;
- средний — для выполнения работ достаточно профессионально-технического образования;
- выше среднего — для выполнения работ достаточно среднего специального образования;
- высокий — для выполнения работ необходимо высшее образование.

Требования по элементу «совмещение профессий, специальностей, функций» могут быть следующие:

- низкий уровень — может совмещать одну смежную профессию;
- средний — может совмещать две смежные профессии;
- выше среднего — может совмещать одну смежную профессию и одну не смежную профессию, необходимую предприятию;

высокий — может совмещать более двух смежных и не смежных профессий [4, 290].

Количественная оценка элемента «профессиональный опыт» определяется требуемым стажем работы по специальности:

низкий уровень — стаж работы по специальности до 1 года;

средний — стаж работы по специальности от 1 до 5 лет;

выше среднего — стаж работы по специальности от 5 до 10 лет;

высокий — стаж работы по специальности более 10 лет.

С учетом количества уровней элементов и удельной значимости каждого получаем следующую шкалу балльной оценки профессионально-квалификационного уровня работника (табл. 7).

Таблица 7. Балльная оценка элементов, определяющих профессионально-квалификационный уровень работника

Элемент оценки	Удельная значимость в данном наборе	Оценка уровней элемента с учетом их удельной значимости, баллы			
		1 (0,46)	2 (0,92)	3 (1,39)	4 (1,86)
Образование	0,142	0,07	0,13	0,2	0,26
Совмещение профессий, специальностей, функций	0,465	0,21	0,43	0,65	0,87
Профессиональный опыт	0,393	0,18	0,36	0,54	0,73

Для оценки сложности работ выделяются следующие элементы:

– условия труда;

– самостоятельность выполнения работы;

– характер выполняемых работ.

Далее определяется удельный вес каждого элемента в данном наборе с помощью метода экспертных оценок. Коэффициенты весомости данных элементов представлены ниже.

Коэффициенты весомости элементов сложности работ

<i>Элемент оценки</i>	<i>Коэффициент весомости</i>
Условия труда	0,135
Самостоятельность выполнения работы	0,334
Характер выполняемых работ	0,531
Всего	1

Из приведенных данных вытекает, что наибольший удельный вес в данном наборе, по мнению экспертов, имеет элемент «характер выполняемых работ» (0,531), а наименьший — «условия труда» (0,135). Элемент «самостоятельность выполнения работ» занимает по значимости второе место, его удельный вес составляет 0,334.

Для каждого элемента можно выделить четыре уровня: низкий (2,28 балла), средний (4,56 балла), выше среднего (6,84 балла) и высокий (9,12 балла). Характеристика уровней элементов следующая.

Условия труда:

низкий уровень — работники, занятые на рабочих местах с оптимальными и допустимыми условиями труда (классы условий труда 1 и 2);

средний — работники, занятые на рабочих местах с вредными условиями труда (класс условий труда 3.1);

выше среднего — работники, занятые на рабочих местах с вредными условиями труда (класс условий труда 3.2);

высокий — работники, занятые на рабочих местах с вредными условиями труда (классы условий труда 3.3 и 3.4);

Самостоятельность выполнения работ:

низкий уровень — работа выполняется под контролем работника более высокой квалификации;

средний — работа выполняется самостоятельно, но требуется периодический контроль или «страховка» со стороны работника более высокой квалификации;

выше среднего — работа выполняется самостоятельно;

высокий — работа, предполагающая умение или навыки руководства, а также координацию действия других работников.

Характер работ:

низкий уровень — работа, характеризуется однообразием, работник постоянно выполняет одни и те же операции определенными методами;

средний — работник, выполняет одну и ту же работу, но при этом использует собственные методы ее выполнения;

выше среднего — работник выполняет работу с элементами творчества;

высокий — работа характеризуется высокой степенью содержательности.

Исходя из этого получаем следующую шкалу балльной оценки элементов, определяющих сложность выполняемых работ (табл. 8).

Таблица 8. Балльная оценка элементов, определяющих сложность выполняемых работ

Элемент оценки	Удельная значимость в данном наборе	Оценка уровней элементов с учетом их удельной значимости, баллы			
		1 (2,28)	2 (4,56)	3 (6,84)	4 (9,12)
Условия труда	0,135	0,31	0,62	0,93	1,23
Самостоятельность выполнения работы	0,334	0,76	1,52	2,28	3,05
Характер выполняемых работ	0,531	1,21	2,42	3,63	4,84

Оценка деловых качеств работника осуществляется по следующим элементам:

- преданность предприятию;
- инициативность, способность к принятию решений;
- профессиональная компетентность;
- ответственность и надежность.

Коэффициенты весомости элементов, характеризующих деловые качества работников, определены методом экспертных оценок и представлены ниже.

Коэффициенты весомости элементов, характеризующих деловые качества работника

<i>Элемент оценки</i>	<i>Коэффициент весомости</i>
Преданность предприятию	0,061
Инициативность, способность к принятию решения	0,346
Профессиональная компетентность	0,438
Ответственность и надежность	0,155
Всего	1

Наибольший удельный вес занимает элемент «профессиональная компетентность» (0,438), а наименьшую долю в данном наборе имеет показатель «преданность предприятию» (0,061).

Для каждого элемента, характеризующего деловые качества работника, можно выделить четыре уровня: низкий (0,38 балла), средний (0,76 балла), выше среднего (1,14 балла) и высокий (1,52 балла). Характеристика уровня проявления инициативы и способности к принятию решений такова:

низкий уровень — содействует рационализации;
 средний — имеет одно рационализаторское предложение;
 выше среднего — имеет два рационализаторских предложения;
 высокий — имеет более двух рационализаторских предложений [4, 289].

Характеристика элемента «преданность предприятию» может быть дана исходя из продолжительности непрерывного трудового стажа на данном предприятии:

низкий уровень — при стаже работы на предприятии до 1 года;
 средний — стаж работы на предприятии от 1 до 5 лет;
 выше среднего — стаж работы на предприятии от 5 до 10 лет;
 высокий — стаж работы на предприятии более 10 лет.

Характеристика уровней элемента «ответственность и надежность» может быть следующей:

низкий уровень — перекладывает ответственность на других;
 средний — уклоняется от ответственности;
 выше среднего — может принимать на себя ответственность;
 высокий — работник ищет ответственную работу.

Характеристика уровней элемента «профессиональная компетентность» следующая:

низкий уровень — постоянно обращается с вопросами к другим работникам;
 средний — достаточно хорошо разбирается в выполняемой работе, практически не обращается с вопросами к другим работникам;
 выше среднего — хорошо разбирается в профессиональных вопросах;
 высокий — очень хорошо знает свою работу, при этом может помогать другим работникам.

На основании этого получаем следующую шкалу балльной оценки элементов, определяющих деловые качества работников (табл. 9).

Таблица 9. Балльная оценка элементов, определяющих деловые качества работников

Элемент оценки	Удельная значимость в данном наборе	Оценка уровней элементов с учетом их удельной значимости, баллы			
		1 (0,38)	2 (0,76)	3 (1,14)	4 (1,52)
Преданность предприятию	0,061	0,02	0,05	0,07	0,09
Инициативность, способность к принятию решений	0,346	0,13	0,26	0,39	0,53
Профессиональная компетентность	0,438	0,17	0,33	0,5	0,67
Ответственность и надежность	0,155	0,06	0,12	0,18	0,23

Показатель «результативность труда» можно расчленить на следующие элементы: выполнение нормированных заданий и качество выполняемых работ. Для определения удельной значимости элементов, характеризующих результативность труда, используем также метод парных сравнений.

Коэффициенты весомости данных элементов, полученные в результате проведения экспертных оценок, представлены ниже.

Коэффициенты весомости элементов, характеризующих результативность труда

<i>Элемент оценки</i>	<i>Коэффициент весомости</i>
Выполнение нормированных заданий	0,304
Качество выполняемых работ	0,696
Всего	1

Из приведенных данных видно, что наибольший удельный вес имеет элемент «качество выполняемых работ» (0,696), а на втором месте «выполнение нормированных заданий» (0,304).

Каждый элемент можно разбить на четыре уровня: низкий (1,87 балла), средний (3,74 балла), выше среднего (5,62 балла) и высокий (7,5 балла).

Так, характеристику элемента «выполнение нормированных заданий» можно дать исходя из процента выполнения работниками нормированных заданий:

низкий уровень — до 100 %;

средний уровень — от 100 до 105 %;

выше среднего — от 105 до 110 %;

высокий уровень — более 110 %.

Характеристика качества выполняемых работ следующая:

низкий уровень — работник допускает в работе много ошибок;

средний уровень — работник выполняет работу практически без ошибок;

выше среднего — качество работы достаточно высокое;

высокий уровень — качество работы очень высокое.

На основании изложенного получаем следующую шкалу балльной оценки результативности труда (табл. 10).

Таблица 10. Балльная оценка элементов, определяющих результативность труда

Элемент оценки	Удельная значимость в данном наборе	Оценка уровней элементов с учетом их удельной значимости, баллы			
		1 (1,87)	2 (3,74)	3 (5,62)	4 (7,5)
Выполнение нормированных заданий	0,304	0,57	1,14	1,71	2,28
Качество выполняемых работ	0,696	1,3	2,6	3,91	5,22

Таким образом, получаем многофакторную систему оплаты труда, в основу которой положены следующие показатели, характеризующие работника и выполняемую им работу: профессионально-квалификационный уровень, сложность труда, деловые качества и результативность труда, удельные веса которых определены методом парных сравнений и составляют соответственно 0,093; 0,456; 0,076; 0,375.

Каждый показатель в свою очередь разбит на характеризующие его элементы, удельная значимость которых определена также методом парных сравнений. Для каждого элемента выделены четыре уровня (низкий, средний, выше среднего и высокий), по которым установлены соответствующие требования. В результате всех расчетов получены шкалы балльных оценок, применение которых позволит всесторонне, точно и наиболее объективно оценить каждого работника.

При этом расчет заработной платы приобретает индивидуальный характер, что способствует повышению ее стимулирующей функции и в результате должно привести к формированию эффективной системы мотивации труда персонала предприятий, которая будет побуждать работников к высокопроизводительному труду и достижению целей организации.

Литература

1. О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда: Указ Президента Респ. Беларусь, 10 мая 2011 г., № 181 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. — 2011. — № 1/12159.

2. Опыт организации оплаты труда на предприятиях / НИИ труда. — Минск, 2000.

3. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. — М.: Радио и связь, 1993.

4. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.-практ. пособие / В.П. Пашуто. — М.: Кнорус, 2005.

Статья поступила

в редакцию 01.03. 2012 г.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□.

□□□□□□□□.

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□

□□□□□□□□□□. □□□□□□□□.