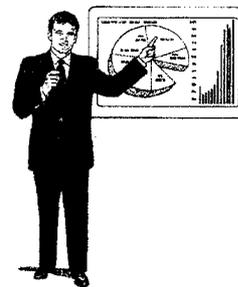


## ТОЧКА ЗРЕНИЯ



**Е.А. БОГДАШИЦ**

---

### МОДЕЛЬ ТАРИФНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

---

Первоочередным направлением преодоления текущего пассивно-безразличного отношения работника к труду должно выступить восстановление свойств оплаты труда как адекватной компенсации за трудовые усилия и стимула к активности в сфере трудовых отношений. Оно предполагает пересмотр подходов к редукции труда как процесса сведения всех качественных различий в труде к количественным параметрам его оценки. Используемая в отечественной практике система тарификации труда сконцентрирована на сопоставлении сложности труда различных профессионально-квалификационных групп и не учитывает иные критерии оценки труда.

Совершенствование организации оплаты труда следует осуществлять по линии адаптации государственной тарифной системы к специфике предприятия и прогрессивным тенденциям развития социально-трудовых отношений. Производственная тарифная система должна сохранить преимущества государственной, а именно — социальную справедливость за счет оценки сложности труда, но при этом обладать новыми качествами, необходимыми в условиях научно-технического прогресса и рыночных отношений, и учитывать конкретные производственные особенности предприятия, его стратегические задачи.

В основу предлагаемого методического решения по разработке модели тарифной системы оплаты труда на предприятии заложены 2 принципа. Первый принцип связан с отказом от жесткой гарантированности тарифной части заработка, приданием ей гибкости и возможности оперативной корректировки. В практике отечественных предприятий статичные тарифы компенсируются гибкостью премий, надбавками и доплатами, формирующими надтарифную часть заработка. Надтарифные выплаты из инструмента стимулирования конкретных результатов превратились в инструмент поддержания определенного уровня оплаты труда. Тариф как основной элемент заработка должен учитывать не только квалификацию работника и сложность выполняемых им работ, но и быть увязан с результативностью труда и деловыми качествами работника. Мировая практика подтверждает развитие тарифной системы в данном направлении. В странах Западной Европы широкое распространение получило применение гибкого тарифа. Его суть состоит в том, что тарифная ставка сочетает квалификационный разряд с результатами труда.

Второй принцип предполагает установление соотношения между тарифной и надтарифной частями заработной платы с учетом «психологического порога» осознанности, ниже которого оплата труда утрачивает свою стимулирующую роль и не воспринимается как адекватное вознаграждение за затраченные трудовые усилия. В качестве ориентира предлагается английская модель оплаты труда, в рамках

---

*Елена Александровна БОГДАШИЦ, ассистентка кафедры организации и управления БГЭУ.*

которой на долю тарифной части приходится около 80—85 % заработка, индивидуального премирования — 10—15 % и коллективного премирования — 5 %.

Разработка тарифной системы оплаты труда на предприятии заключается в определении интегральной оценки труда работника и предполагает:

- определение критериев оценки труда работника;
- определение элементов и показателей, характеризующих выделенные критерии в оценке труда работника;
- определение весовости элементов в оценке труда работника;
- разработку шкалы оценки элементов труда;
- балльную оценку элементов труда и определение интегральной оценки труда работника;
- определение заработка работника.

К числу **критериев оценки труда** отнесены характер труда, профессиональная подготовка, результативность труда и деловые качества, проявленные при выполнении работы. Два первых критерия являются в большей степени статичными и обеспечивают гарантированный минимум оплаты труда. Два последних придают гибкость тарифной составляющей заработка.

**Характер труда** является одним из важнейших критериев оценки труда. Он определяется сложностью труда, связанной с преобладанием тех или иных функций трудовой деятельности человека, а также условиями и ответственностью, возникающими при их исполнении.

**Сложность труда** характеризуется сложностью выполняемых работ. Она определяется способностью работника добиться концентрации внимания, сосредоточенности, точности, быстрой реакции. Сложность труда, например, рабочих может быть оценена исходя из тарифно-квалификационного разряда выполняемых работ, а руководителей, специалистов и технических исполнителей — на основании разряда, присвоенного в соответствии с Единой тарифной сеткой.

В условиях существующего разделения труда необходимо учитывать значимость различных групп работников в производственном процессе, роль выполняемых ими функций в обеспечении цели предприятия. Это предполагает выделение из общей массы работников тех категорий, которые выполняют особо ответственные, *значимые* функции, связанные прежде всего с организацией работы и руководством структурными подразделениями, и цена ошибки в деятельности которых сопоставима с идеей функционирования предприятия в целом.

**Условия труда** как совокупность факторов трудового процесса и производственной среды, в которой осуществляется деятельность человека, являются важнейшей составляющей характера труда. Наиболее распространенным способом компенсации за работу в неблагоприятных условиях является процентное увеличение тарифной ставки работника. Однако данный подход не обеспечивает соблюдение принципа справедливости в том его аспекте, что за одинаково неблагоприятные условия труда размер компенсационных выплат не одинаков и зависит от сложности выполняемых работ, уже дифференцированной в тарифной ставке работника. Предлагается альтернативный подход к определению величины компенсационных выплат, основанный на балльной оценке условий труда и предполагающий переход к установлению равенства по абсолютной величине размера компенсации всем работающим в тех или иных условиях труда независимо от уровня их квалификации и сложности выполняемых работ.

Включение в систему критериев, определяющих оценку труда работника, **уровня профессиональной подготовки** продиктовано необходимостью мотивации повышения квалификации. Она возникает в связи с нарастанием проблемы ускорения морального износа человеческого капитала.

Сегодня при разработке стратегии и тактики управления стоит учитывать тот факт, что уровень развития субъекта хозяйствования и национальной экономики в целом определяется влиянием трех взаимосвязанных процессов: научно-технического прогресса, процесса повышения образовательно-квалификационного уровня персонала и процесса перевооружения производства. Научно-технический прогресс предполагает ориентацию на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства. Неравномерность темпов обновления знаний и технологий и отставание данных процессов от научно-технического прогресса лишают предприятие конкурентных преимуществ.

Следует связать воедино образовательное и экономическое развитие предприятия. Главное преимущество такой взаимосвязи заключается в том, что, во-первых, люди с высоким уровнем образования и квалификации чаще других готовы соответствовать требованиям времени и рабочего места, а потому они обладают более высокими адаптационными возможностями и более органично вписываются в рыночную систему. Во-вторых, полученные передовые знания и опыт немедленно реализуются на практике. Отношение к развитию персонала в организации определяет поведение работника в выборе способа повышения своего благосостояния. Можно выделить 2 основных варианта: вертикальное перемещение, опирающееся на повышение квалификационного уровня сотрудника и предполагающее продвижение по квалификационной лестнице, и горизонтальное перемещение, связанное с поиском нового места работы. В ситуации слабой дифференциации оплаты труда по образовательно-квалификационному признаку и девальвации ценности профессионального развития приоритетным становится второй вариант. Основной задачей управления является трансформация сложившейся структуры приоритетов путем взаимоувязки *профессионального опыта* и *квалификации* работника с уровнем его заработка. Данный подход ориентирован на оценку ожидаемых результатов.

**Результативность труда** является наиболее динамичным критерием оценки труда. Он предполагает комплексную оценку качественных и количественных результатов выполнения работ, что является преимуществом, например, по отношению к сдельной системе оплаты, стимулирующей исключительно количественные показатели труда.

Включение в систему критериев оценки труда работника **деловых качеств, проявленных при выполнении работ**, связано с ориентацией управления на формирование активно-преобразовательных установок в коллективе, на отказ от сугубо исполнительского отношения к труду. В качестве важнейших показателей проявления делового подхода к выполнению работ рассматриваются *ответственность* и *инициативность* работника (см. таблицу).

Таблица. Критерии, элементы и показатели оценки труда работника

Критерий оценки труда	Элемент оценки труда / диапазон (балл)	Показатель оценки труда
Характер труда	Сложность труда ( $X_1$ ) / 1–13	Объем перерабатываемой информации; отношение к принятию управленческих решений; концентрация внимания
	Условия труда ( $X_2$ ) / 0–8	Тяжесть труда, напряженность труда, наличие вредных производственных факторов
	Значимость работы ( $X_3$ ) / 1–7	Цена ошибки при выполнении работы
Уровень профессиональной подготовки	Образование ( $X_4$ ) / 0–5	Объем общеобразовательных и специальных знаний, необходимых для выполнения работ
	Профессиональный опыт ( $X_5$ ) / 1–5	Умения и навыки, необходимые для выполнения работ
Результативность труда	Количество труда ( $X_6$ ) / 0–5	Объем выполненных работ; степень выполнения нормированных заданий
	Качество труда ( $X_7$ ) / 0–5	Процент брака, возврата, переделок; своевременность; качество ухода за оборудованием; соблюдение технологической и трудовой дисциплины; соблюдение правил техники безопасности; отношение к средствам производства; оптимальность использования сырья и материалов
Деловые качества	Ответственность ( $X_8$ ) / 0–5	Самостоятельность, тщательность в работе, исполнительность
	Инициативность ( $X_9$ ) / 0–5	Участие в рационализаторской деятельности; участие в проектах

Для определения весомости элементов труда в интегральной оценке труда работника была сформирована экспертная группа, в состав которой вошли экономисты по труду, нормировщики, начальники цехов и отделов предприятий пищевой промышленности. На основании мнения каждого эксперта составлены матрицы предпочтительности, а их группировка и взвешивание позволили определить

коэффициенты весомости элементов в оценке труда работника. Установлено, что интегральная оценка труда  $i$ -го работника находится в следующей математической зависимости:

$$y_i = 0,142x_{1i} + 0,090x_{2i} + 0,118x_{3i} + 0,053x_{4i} + 0,106x_{5i} + 0,171x_{6i} + 0,175x_{7i} + 0,086x_{8i} + 0,060x_{9i}, \quad (1)$$

где  $y_i$  — интегральная оценка труда  $i$ -го работника;  $x_{1i}$  — балльная оценка сложности труда  $i$ -го работника;  $x_{2i}$  — балльная оценка условий труда  $i$ -го работника;  $x_{3i}$  — балльная оценка значимости функций, возложенных на  $i$ -го работника;  $x_{4i}$  — балльная оценка образовательного уровня  $i$ -го работника;  $x_{5i}$  — балльная оценка профессионального опыта  $i$ -го работника;  $x_{6i}$  — балльная оценка количества работы, выполненной  $i$ -м работником;  $x_{7i}$  — балльная оценка качества работы, выполненной  $i$ -м работником;  $x_{8i}$  — балльная оценка ответственного отношения  $i$ -го работника к обязанностям;  $x_{9i}$  — балльная оценка инициативности  $i$ -го работника.

Для определения балльных оценок выделенных элементов с использованием метода экспертных оценок разработана шкала оценки труда работников. Она предполагает, что такие критерии оценки труда, как характер труда и уровень профессиональной подготовки работника, оцениваются в результате аттестации и обеспечивают гарантированную часть тарифа в период между аттестациями. Результативность труда и деловые качества работника, проявленные при выполнении работы, оцениваются непосредственным руководителем ежемесячно по итогам работы.

При расчете денежного эквивалента тарифа работника во внимание принимается тарифная составляющая фонда заработной платы предприятия, на долю которой приходится 80–85 % фонда заработной платы и абсолютный размер которой определяется следующими аспектами. Во-первых, минимальный уровень тарифа на предприятии не должен опускаться ниже тарифной ставки первого разряда, предусмотренной в рамках государственного регулирования оплаты труда.

Во-вторых, минимальный уровень тарифа должен учитывать финансовые возможности и стратегию развития предприятия, а также обеспечивать поддержание средней заработной платы по предприятию на уровне, зафиксированном в коллективном договоре.

В-третьих, изменение величины тарифной составляющей фонда оплаты труда предприятия должно учитывать инфляционные процессы в белорусской экономике и не должно противоречить нормативным актам в области государственного регулирования оплаты труда.

В-четвертых, для активного вовлечения предприятия в конкурентную борьбу за привлечение высококвалифицированных кадров при установлении тарифа необходимо учитывать конъюнктуру рынка труда, изменение спроса и предложения на рынке рабочей силы. В целом система факторов, учитываемых при определении величины тарифной ставки, представлена на рисунке.

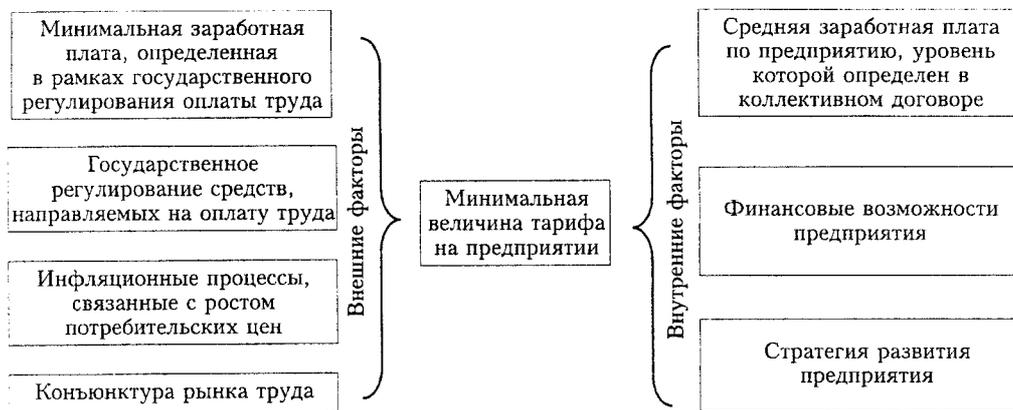


Рис. Система факторов, учитываемых при определении минимальной величины тарифа на предприятии

Величина тарифной составляющей заработка работника определяется по формуле (2):

$$T_i = \Phi \cdot I \cdot y_i / \sum_{i=1}^n y_i \quad (2)$$

где  $T_i$  – тарифная часть заработка  $i$ -го работника;  $\Phi$  – фонд оплаты труда предприятия;  $I$  – доля тарифа в структуре фонда оплаты труда предприятия;  $y_i$  – интегральная оценка труда  $i$ -го работника;  $n$  – количество работников, между которыми распределяется фонд оплаты труда предприятия.

Таким образом, предлагаемая модель гибкой тарифной системы оплаты труда предприятия соответствует прогрессивным тенденциям развития общества, ориентированным на усиление индивидуализации оплаты труда и изменение роли наемного работника в организации. Можно выделить следующие преимущества данной модели:

стимулирует повышение образовательного и квалификационного уровня персонала, что при ужесточении конкуренции в условиях научно-технического прогресса является условием выживания предприятия;

способствует формированию активного слоя организации и развитию у наемного работника заботы о благополучии предприятия;

способствует социальной справедливости в оплате труда, суть которой состоит в том, что оплата труда должна в полной мере учитывать и отражать содержательные, количественные и качественные различия в труде.

Предлагаемый подход к организации оплаты труда позволяет:

- обеспечить соблюдение единства требований в определении оценки труда;
- обеспечить гибкость и динамичность оплаты труда в зависимости от изменения основных элементов труда работника;
- преодолеть уравнильность в оплате труда, установив прямую зависимость трудового вознаграждения от результатов труда;
- создать систему оплаты труда, в наибольшей степени соответствующую технологическим, организационным, экономическим особенностям предприятия и стратегическим целям его развития.

**В.И. СУШКО**

## МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ (Часть 2. Начало в № 5 2002 г.)

Интегрированные структуры имеют особенность эффективно развиваться прежде всего в условиях рыночной экономики. В условиях командно-административной экономики они плохо развиваются в силу высокого уровня государственного регулирования. Ввиду того, что государство пытается централизовано устанавливать партнеров по сделке, мясокомбинаты и сельхозпредприятия имеют низкую мотивацию к формированию интегрированных структур. Управленческое звено интегрированных структур призвано заменить возникающий вакуум после снижения уровня государственного регулирования.

Для мясокомбинатов автор предлагает участие в следующих интегрированных структурах.

**1. Торгово-финансовая корпорация.** «Интегрированной корпоративной структурой» является группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей.

Под корпорацией следует понимать форму организации предпринимательской деятельности, предусматривающую долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона, профессиональ-