

## Разработка моделей оплаты труда на основе комбинирования различных подходов к ее организации (на примере предприятия металлургического комплекса)

©2010 г. Е.А. Самгина \*

В современных социально-экономических условиях в организации оплаты труда особое место занимает совершенствование механизма ее регулирования. Для стимулирования повышения производительности труда необходимо менять не только систему оплаты труда, но и сам подход к ее формированию, нужны иные психологические установки, мышление и шкала оценок. Зарботная плата в большей мере должна формироваться в зависимости от содержания и результатов труда работника, а не от результатов монопольной деятельности предприятия, сложившейся рыночной конъюнктуры, поэтому нужны системы, учитывающие в максимальной степени специфику промышленного предприятия, особенности технологической, организационной структуры производства, уровень оплаты труда в регионе.

Проблема оплаты труда всегда занимала одно из приоритетных мест в экономических науках и повседневной хозяйственной деятельности предприятий, активно обсуждалась российскими учеными [1].

Целью данной работы является разработка перспективных направлений по совершенствованию оплаты труда на основе бестарифных систем. Основной задачей данного исследования является формирование модели оплаты труда, с учетом положительных моментов существующих форм и систем оплаты труда.

Существует две противоположные модели организации заработной платы:

– тарифная, т.е. основанная на применении совокупности тарифных ставок и окладов, применяемых для оценки объективных факторов дифференциации заработной платы в пределах нормы труда (трудовых обязанностей) в сочетании с совокупностью условий оплаты за труд, не входящий в круг, определенный нормой труда (премии, доплаты, надбавки, вознаграждения), и обеспечивающих дифференциацию оплаты в зависимости от результативности труда работника или группы работников;

– бестарифная, основанная на применении различных видов коэффициентов, для оценки квалификации и результативности труда работников и использовании их для распределения между работниками средств на оплату труда, сформированных (рассчитанных) тем или иным способом.

Бестарифный вариант организации заработной платы в основу оценки трудового вклада ставит квалификационный уровень работника, характеризуемый вполне определенным набором признаков, оговоренных между работниками и работодателем и принятых ими для начисления работнику заработной платы.

Возникающие отклонения от средних условий использования квалификационного потенциала работника, сказывающиеся на общем результате труда при бестарифном варианте организации заработной платы, должны быть оценены с помощью специальных корректирующих коэффициентов.

Введение коэффициентов при бестарифном варианте организации заработной платы нередко сопровождается отказом от поэлементного нормирования труда, выписывания нарядов на выполняемые работы и многих других привычных форм контроля за трудовым вкладом работников со стороны работодателя [2].

Бестарифная система оплаты труда основана на полной зависимости заработка работника от конечных результатов работы трудового коллектива. Конкретный заработок работника будет зависеть от фонда заработной платы, который начислен по коллективным результатам труда.

Эта модель может применяться:

– на основе постоянного коэффициента квалификационного уровня работника;  
– на основе постоянного и текущего коэффициентов квалификационного уровня.

В первом случае работнику устанавливается единый постоянный коэффициент квалификационного уровня, который отражает его трудовой вклад в результаты работы коллектива.

Во втором случае постоянный коэффициент устанавливается в соответствии с основными результатами труда работника с учетом квалификации,

\* Аспирант кафедры «Экономика и управление производством» Старооскольского технологического института (филиал НИТУ «МИСиС»).

производительности труда, отношения к работе, а текущий коэффициент учитывает особенные моменты отношения к работе в данный период времени.

Эту систему необходимо применять там, где есть условия для общей заинтересованности и ответственности за конечные результаты работы. Как правило, такую систему оплаты труда применяют относительно небольшие коллективы с устойчивым составом работников, включая руководителей и специалистов. При бестарифной системе оплаты труда работнику обычно присваивается определенный квалификационный уровень, однако никакой соответствующей тарифной ставки или оклада не устанавливается [2].

Так, один из ее вариантов имеет следующие характерные моменты:

- полная зависимость уровня оплаты труда работника от фонда заработной платы, начисленного по коллективным результатам работы;

- присвоение каждому работнику постоянного (относительно постоянного) коэффициента, комплексно характеризующего его квалификационный уровень и определяющего в основном трудовой вклад работника в общие результаты труда. Здесь учитываются данные о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников, относимых к этому квалификационному уровню;

- присвоение каждому работнику коэффициента трудового участия в текущих результатах деятельности, дополняющего оценку его квалификационного уровня.

Можно использовать другую бестарифную модель, в которой вместо двух коэффициентов определяется один сводный коэффициент оплаты труда. При его расчете учитываются как факторы квалификационного уровня работника, так и факторы результативности его работы и отношения к труду в конкретном расчетном периоде.

Индивидуальная заработная плата каждого работника при бестарифном варианте представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде заработной платы (фонде оплаты труда).

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что бестарифная система оплаты труда, в основе расчета которой находится определение относительно постоянных коэффициентов, комплексно характеризующих квалификационные уровни работников, имеет ряд модификаций, однако в целом ей присущи следующие признаки:

- тесная взаимосвязь размера материального поощрения каждого работника с фондом оплаты труда, рассчитанного по конечным результатам деятельности предприятия;

- определение трудового вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия;

- определение трудового вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия и стоимостная оценка этого вклада в виде оплаты труда.

В настоящее время одним из направлений реформирования форм и систем оплаты труда стало

применение бестарифных моделей заработной платы. Как было отмечено выше, эффективность их применения зависит от степени ответственности коллектива за результаты его работы.

Развитием данной системы является бестарифно-сдельная модель. В сущности, это вариант комбинирования бестарифной и тарифной видов оплаты труда. Для организации данной системы оплаты труда рассчитывается базовый заработок, представляющий тарифный фонд оплаты труда основных рабочих-сдельщиков за предыдущий период.

Рассмотрим применение данной системы на примере подразделения одного из ведущих предприятий металлургического комплекса, производящего продукцию на базе процесса прямого получения железа [3]. В автотранспортном цехе предприятия рабочими-сдельщиками являются водители, тарифный фонд оплаты труда за сентябрь 2009 года которых составил 6375 тыс. руб. Фонд оплаты труда всего подразделения (автотранспортного цеха) за данный период составляет 9000 тыс. руб. Служащие и вспомогательные рабочие оплачиваются по бестарифной системе, при этом их заработная плата ставится в прямую зависимость от оплаты труда основных рабочих-сдельщиков и исчисляется с учетом коэффициента индивидуального вклада. Вспомогательными рабочими в автотранспортном цехе являются слесари, сварщики и токари. Расчету индивидуальных заработков предшествует расчет суммарного количества коэффициентов индивидуального вклада каждого подразделения. Данная величина находится умножением коэффициента превышения фонда оплаты труда подразделения над тарифом рабочих-сдельщиков этого же подразделения на число сдельщиков (465 человек) данного подразделения [3].

Коэффициент превышения фонда оплаты труда автотранспортного цеха над тарифом рабочих-сдельщиков составляет:  $(9000/6375) - 1 = 0,41$ .

Суммарное количество коэффициентов индивидуального вклада каждого подразделения:  $0,41 \cdot 465 = 190,65$ .

Далее рассчитываются коэффициенты индивидуального вклада  $i$ -го работника  $j$ -го подразделения:

$$КИВ_{ij} = ТАР_{ij} \frac{СКИВ_{ij}}{\sum_{i=1}^n ТАР_{ij}} \quad (1),$$

где  $КИВ_{ij}$  – коэффициенты индивидуального вклада  $i$ -го работника  $j$ -го подразделения;  $ТАР_{ij}$  – тарифная ставка  $i$ -го работника  $j$ -го подразделения;  $\sum_{i=1}^n ТАР_{ij}$  –

тарифный фонд оплаты труда  $j$ -го подразделения;  $СКИВ_{ij}$  – суммарное количество коэффициентов индивидуального вклада  $j$ -го подразделения.

Определим коэффициенты индивидуального вклада работников автотранспортного цеха за октябрь 2009 года.

Зарботок отдельного работника рассчитывается по формуле:

$$ЗП_{ij} = ФОТ_{mc} \cdot КИВ_{ij} \cdot \frac{t_{\phi}}{t_n}, \quad (2),$$

где  $ФОТ_{mc}$  – тарифный фонд оплаты труда рабочих-сдельщиков за предыдущий период;  $t_{\phi}$  – фактически отработанное время, часов;  $t_n$  – количество плановых часов по графику за исчисленный период.

Результаты расчетов приведены в **таблице** (столбцы 4, 5).

В общем виде рассмотренный механизм расчета оплаты труда представляет распределение заработка по коэффициенту приработка. Так,  $КИВ_{ij}$  рассчитывается умножением тарифа данного работника  $j$ -го подразделения на коэффициент превышения фонда оплаты труда над тарифной его частью. Метод этот известен и применяется при распределении общего заработка в бригаде. В данном случае мы перенесли этот механизм на подразделение.

Целесообразна, на наш взгляд, увязка величины заработка вспомогательных рабочих и служащих с тарифной оплатой труда рабочих-сдельщиков. Известно, что этот метод используется при косвенно-сдельной оплате труда. Существенное отличие бестарифно-сдельной модели состоит в том, что из тарифного и бестарифного видов оплаты труда она заимствовала отдельные положительные моменты. Применение косвенно-сдельной системы оплаты труда приводило к перерасходу фонда оплаты труда за счет роста заработной платы вспомогательных рабочих. В данном случае этот недостаток исключается, так как величина оплаты зависит только от конечных

результатов деятельности предприятия, а механизм увязки тарифа основных рабочих-сдельщиков с уровнем оплаты труда других категорий персонала применяется исключительно в целях распределения фонда заработной платы. Сдельная форма оплаты труда, применяемая к основным рабочим, обеспечивает стимулы последних к росту производительности труда, в том числе и за счет повышения его интенсивности.

Однако существует ряд недостатков рассматриваемой системы.

Во-первых, фонд оплаты труда формируется по нормативу на 1 руб. реализуемой продукции и, следовательно, поставлен в зависимость от конъюнктуры рынка. В то же время оплата труда рабочих-сдельщиков в такую зависимость в отличие от других категорий персонала не поставлена. Она начисляется традиционным методом – по сдельным расценкам и зависит только от индивидуальных результатов деятельности основных рабочих. Объем же реализации продукции зависит и от множества других факторов, в том числе и от колебания цен продукции на рынке. Таким образом, интересы вспомогательных рабочих и служащих входят в противоречие с интересами рабочих-сдельщиков.

Во-вторых, системой предусмотрено использование тарифных ставок для начисления доплат и надбавок. В такой ситуации велика вероятность, что величина надбавок и доплат превысит основную заработок. Подобное положение значительно снижает стимулирующий эффект оплаты труда для данных категорий персонала.

Использование предложенной бестарифно-сдельной модели не исключает основного недостатка тарифной оплаты – большой трудоемкости ее начисления. Более того, порядок начисления заработка

Результаты расчета заработной платы вспомогательных рабочих автотранспортного предприятия							
Разряды вспомога- тельных рабочих	Часовая тарифная ставка рабочего, руб.	Коэффициент индивидуального вклада (КИВ)	Заработная плата рабочего, руб. <sup>1</sup>	Баллы по базовым показателям	КТУ рабочника	Заработная плата рабочего, руб. <sup>2</sup>	
1	2	3	4	5	6	7	8
Слесари	1-го разряда	27,80	0,0008	4818,25	200,0	1,10	5418,60
	2-го разряда	31,97	0,0010	5714,14	355,0	0,8	6994,92
	3-го разряда	36,77	0,0011	7010,20	633,6	1,05	16385,85
	4-го разряда	42,28	0,0013	8060,68	715,3	1,00	17617,84
	5-го разряда	48,62	0,0015	8900,73	845,0	0,95	19771,73
	6-го разряда	55,92	0,0017	10297,70	1150,0	1,12	31723,44
Сварщики	1-го разряда	30,25	0,0009	5242,88	220,0	1,00	5418,60
	2-го разряда	34,79	0,0010	6632,71	402,6	0,89	8825,27
	3-го разряда	40,01	0,0012	7627,91	528,0	0,90	11704,18
	4-го разряда	46,01	0,0014	8223,57	710,5	1,20	20999,54
	5-го разряда	52,91	0,0016	9170,27	960,0	1,00	23644,80
	6-го разряда	60,84	0,0018	11599,15	1320,4	0,94	30570,16
Токари	1-го разряда	25,48	0,0008	4857,76	218,8	1,10	5927,95
	2-го разряда	29,30	0,0009	5236,92	354,0	1,15	10026,87
	3-го разряда	33,70	0,0010	6132,86	504,6	0,86	10688,34
	4-го разряда	38,75	0,0012	7051,88	800,0	0,95	18718,80
	5-го разряда	44,56	0,0013	8495,36	960,5	0,90	21291,40
	6-го разряда	51,25	0,0015	9770,81	1267,2	1,00	31211,14

<sup>1</sup> Заработная плата вспомогательных рабочих цеха с учетом коэффициента индивидуального вклада.

<sup>2</sup> Заработная плата вспомогательных рабочих цеха с учетом доплат за ночное время и квалификационный уровень.

даже усложняется, так как основная часть оплаты труда вспомогательных рабочих и служащих рассчитывается с учетом коэффициента индивидуального вклада, а доплаты и надбавки – от тарифной ставки. Таким образом, совершенствование рассмотренной системы оплаты труда должно идти по пути устранения перечисленных недостатков.

Заработная плата работников, оплачиваемых повременно, может рассчитываться по вышерассмотренной системе, т.е. на основе коэффициентов, индивидуального вклада или с применением других моделей бестарифной оплаты труда [2]. На наш взгляд, для этих целей из ряда изученных бестарифных систем наиболее удачной является линейная бестарифная модель оплаты труда. Механизм начисления заработка в этой системе учитывает все традиционно существующие виды доплат и надбавок, начисляемых от тарифа. При этом все начисления делятся на два типа: базовые и дополнительные. К базовым относятся все виды начислений, величина которых пропорциональна отработанному времени: оплата по тарифу за отработанное время, оплата ночных, оплата простоя, оплата капитального ремонта и другие.

В основе линейной бестарифной модели оплаты труда лежит квалификационный уровень, который устанавливается в выбранном диапазоне и определяется по результатам аттестации каждого работника. При аттестации учитываются объективные (уровень квалификации, образование, стаж работы, занимаемая должность) и субъективные (опыт работы, способность воспринимать новое, исполнительность, инициативность) показатели.

Наряду с квалификационным уровнем используется КТУ (коэффициент трудового участия). Если квалификационный уровень устанавливается аттестационной комиссией на период не менее 1 года, то КТУ рассчитывается ежемесячно при начислении заработной платы [2].

Вклад работника оценивается в баллах отдельно по базовым и дополнительным показателям. По базовым количество баллов зависит от отработанного времени, величины доплат и квалификационного уровня:

$$V_{jqx} = KY_j \cdot t_{jqx} \cdot K_x, \quad (3)$$

где  $V_{jqx}$  – количество баллов  $j$ -го работника  $q$ -го подразделения по фактору  $x$  (отработанное время, с учетом доплат, исчисляемых в зависимости от отработанного времени);  $t_{jqx}$  – отработанное время  $u$ -м работником подразделения  $q$  по фактору  $x$ ;  $K_x$  – коэффициент доплат по фактору  $x$  (например, за работу в ночное время).

Например, для токаря 6-го разряда определим количество баллов по базовым показателям:

– по оплате по тарифу за отработанное время:

$$V_{jqx} = 6 \cdot 176 \cdot 1,0 = 1056 \text{ баллов};$$

– по оплате ночных:  $V_{jqx} = 6 \cdot 88 \cdot 0,4 = 211,2$  балла.

Далее рассчитывается количество баллов по дополнительным показателям. Расчет такого рода

доплат ведется от тарифа, который зависит от общей величины отработанного времени ( $T_j$ ):

$$T_j = \sum t_{jqx}. \quad (4)$$

К дополнительным видам начислений отнесены: доплаты за условия труда, надбавки за классность, за руководство бригадой, районные коэффициенты и т.д., у сварщиков, слесарей и токарей в рассматриваемом автотранспортном цехе дополнительных баллов нет.

Таким образом, количество баллов  $j$ -го работника по подразделению  $q$  и факторам  $u$  равняется:

$$V_{jqy} = KY_j \sum t_{jqx} \cdot K_y, \quad (5)$$

где  $K_y$  – коэффициент доплат по фактору  $y$ .

Далее определяется вклад  $j$ -го работника подразделения  $q$  как сумма баллов по базовым и дополнительным показателям с учетом коэффициента трудового участия (КТУ) данного работника:

$$V_{jq} = (V_{jqx} + V_{jqy}) \cdot КТУ_j. \quad (6)$$

В рассматриваемом примере  $V_{jqx} = 0$ , следовательно,

$$V_{jq} = V_{jqy} \cdot КТУ_j. \quad (7)$$

Таким образом, для токаря 6-го разряда сумма баллов по базовым и дополнительным показателям с учетом КТУ:  $V_{jq} = 1267,2 \cdot 1,0 = 1267,2$  балла.

Баллы работников по каждому подразделению суммируются, и находится доля этого подразделения в общих результатах деятельности предприятия:

$$ФОТ_q = \frac{ФОТ}{\sum_q V_q} \cdot V_q, \quad (8)$$

где  $ФОТ_q$  – фонд оплаты труда подразделения  $q$ ;  $ФОТ$  – фонд оплаты труда предприятия;  $\sum_q V_q$  – сумма баллов всех подразделений предприятия;  $V_q$  – сумма баллов данного подразделения.

Для автотранспортного цеха месячный фонд заработной платы:

$$ФОТ = 295600 \text{ тыс. руб.} \cdot 370 \text{ тыс. баллов} / 12000 \text{ тыс. баллов} = 9114 \text{ тыс. руб.}$$

Следующий этап расчета – распределение фонда оплаты труда подразделения между работниками. В этих целях определяется стоимость единицы балла:

$$C_{Бiq} = \frac{ФОТ_q}{V_q}, \quad (9)$$

где  $ФОТ_q$  – фонд оплаты труда подразделения  $q$ ;  $V_q$  – сумма баллов работников  $q$ -го подразделения.

Для автотранспортного цеха стоимость единицы балла:

$$C_{Бiq} = 9114 \text{ тыс. руб.} / 370 \text{ тыс. баллов} = 24,63 \text{ руб. за балл.}$$

В соответствии с приведенными расчетами заработок  $j$ -го работника подразделения  $q$  будет равняться:

$$ЗП_{iq} = C_{Bq} \cdot V_{iq}, \quad (10)$$

где  $C_{Bq}$  – стоимость единицы балла  $q$ -го подразделения;  $V_{iq}$  – сумма баллов  $j$ -го работника подразделения  $q$ .

Результаты расчетов приведены в **таблице** (столбцы 6–8).

Если сравнить заработок вспомогательных рабочих, рассчитанный с помощью коэффициентов индивидуального вклада, то он ниже, чем в представленной модели, так как здесь учитываются и доплата за ночное время, и квалификационный уровень работника.

Таким образом, рассмотренная бестарифно-сдельная модель оплаты труда не только отражает взаимозависимость результатов и оценки труда, но и обеспечивает поддержание необходимых пропорций в оплате основных и вспомогательных рабочих, служащих. Безусловным преимуществом данной оплаты труда является использование при ее организации целой системы оценочных показателей, которые позволяют всесторонне оценить вклад конкретного работника в конечные результаты деятельности предприятия. Между тем данное преимущество порождает весьма серьезный недостаток – усиливает влияние субъективного фактора на уровень оплаты труда. Установление квалификационного уровня посредством аттестации и расчет КТУ повышают уровень

субъективного фактора в организации оплаты труда. В этой связи, дальнейшее направление совершенствования бестарифно-сдельной и других комбинированных систем оплаты труда должно идти по пути создания методики расчета коэффициентов, наименее подверженных влиянию субъективного фактора. Бестарифные модели оплаты труда весьма актуальны в современных социально-экономических условиях, так как в них отражена общая концепция отказа от гарантированных окладов и тарифных ставок, предпринята попытка увязать уровень оплаты труда работников со спросом на товары и услуги данного предприятия, с конъюнктурой рынка.

Данные исследования методического характера могут быть использованы предприятиями для совершенствования организации оплаты труда на основе гибкого сочетания интересов работников и работодателей.

#### Библиографический список

1. Бовыкин В. Новый менеджмент. – М.: Экономика, 2004. – 362 с.
2. Ледовской В.М., Мирской Н.И., Гладышев С.А., Крафт В.Б., Карпов Э.А. Ноосферное развитие горно-металлургического комплекса КМА. Экология. Технология. Экономика. Управление. – Старый Оскол: Тонкие наукоемкие технологии, 2003. – 436 с.: ил.
3. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368 с.