

УДК 658.32:622.33

**Е.И. Рейшахрит, Т.С. Губина**

**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ  
ТРУДА ПО РЕЗУЛЬТАТУ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ГОРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Семинар № 6

---

**В** рыночной экономике оплата труда выполняет несколько функций, к основным из которых можно отнести воспроизводственную, стимулирующую и регулируемую. Воспроизводственную функцию представляет работник, стимулирующую – работодатель, регулируемую – государство.

В нынешних условиях важнейшей задачей становится усиление стимулирующей функции заработной платы, которая заключается в ее свойстве направлять интересы работника на достижение требуемых результатов труда за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и трудового вклада. Такой путь совершенствования системы оплаты труда – это надёжное средство повысить эффективность компании.

Правильное понимание и полный учет особенностей, сущности и содержания, функций и принципов организации заработной платы могут способствовать построению научно обоснованных моделей и концепций оплаты труда. На современном этапе развития общества наиболее приоритетными функциями оплаты труда, которые следует усиливать и активизировать, являются воспроизводственная и стимулирующая.

В горной промышленности традиционным способом поощрения за индивидуальные результаты труда являлась премия. Анализ действующих

систем оплаты труда на предприятиях угольной отрасли показал, что система премирования до сих пор остаётся основным способом стимулирования. Поскольку размер премии, как правило, имеет определённые ограничения, в целях повышения стимулирующей роли заработной платы предприятия устанавливают дополнительные поощрительные надбавки и доплаты. Дополнительные стимулирующие доплаты и надбавки устанавливаются на период до конца календарного года, а уже затем «под них» ожидается адекватный трудовой вклад – это допускает возможность их выплаты без достижения работниками результата соответствующего выплатам. Мера оплаты опережает меру труда – преждевременно распределяется еще не созданный продукт.

Зависимость размера доплат и надбавок от результатов работы шахты за месяц, а также от выполнения объемов производств, нагрузки на забой, исполнительской, технологической и производственной дисциплины, уровня травматизма, себестоимости допускает равное вознаграждение за неравный труд. А это одна из причин сознательного недоиспользования работниками своих физических и интеллектуальных способностей.

Анализ структуры заработной платы работников угольных шахт Печорского угольного бассейна показал,

что размер премий и поощрительных надбавок составляет более 60%. Такое положение приводит к тому, что основная часть заработной платы (оплата по тарифу или оклад) составляя менее 40%, перестаёт выполнять две из основных своих функций – стимулирующую и воспроизводственную.

В действующих на горных предприятиях системах оплаты труда стимулирующая функция заработной платы не развита в должной степени, не обеспечивает гибкости заработной платы, объективной оценки достижений работников в оплате труда разных групп.

Для усиления стимулирующей функции заработной платы необходимы такие преобразования, которые бы обеспечили опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы, большее соответствие меры труда мере его оплаты, максимальную материальную заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов.

В связи с этим интересным представляется изучение зарубежного опыта в данной области.

В зарубежных источниках, касающихся проблем оплаты труда, повышения её эффективности, эффективности использования трудовых ресурсов прослеживается чёткая линия перехода от представления трудовых ресурсов компании, рассматриваемых как неисчерпаемый экономический ресурс, готовый к использованию при первой необходимости, к представлению о человеческом капитале как специфическом виде инвестиций. Эффективное управление человеческим капиталом рассматривается как одно из важнейших средств достижения долгосрочного финансового процветания и наращивание стоимости акционерного капитала.

Анализ наиболее известных систем оплаты труда в производственной сфере показывает, что большая часть из них базируется на общем основном принципе: заработная плата состоит из двух частей – постоянной (гарантированной) и переменной (поощрительной). Практика хозяйственной деятельности выработала большое количество разнообразных стимулирующих систем, которые можно сгруппировать следующим образом:

1) Системы, увязывающие основную оплату с уровнем выполнения и перевыполнения показателей, выходящих за пределы основной нормы труда работника. Они характеризуются четкими количественными параметрами, что позволяет контролировать уровень начисляемой заработной платы, как самому работнику, так и работодателю.

2) Системы, увязывающие основную оплату с деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства, его индивидуальными качествами, отношением к работе.

3) Системы, увязывающие основную заработную плату работника с какими-либо общими коллективными результатами работы в течение определенного календарного периода. Они отличаются гибкостью.

#### **На американских предприятиях применяются индивидуальная и групповая системы**

стимулирования. *Индивидуальные системы* подразделяются на *дельные* и *повременные*. *Системы группового стимулирования* применяются в тех случаях, если трудно выделить результаты труда индивида. Наиболее часто применяют системы группового стимулирования, построенные так, что работник участвует в экономии издержек, обусловленной групповыми усилиями. Так, например, система Д.

Скэнлона действует следующим образом: определяется отношение расходов на оплату труда к стоимости реализованной продукции и сумма экономии по заработной плате, получаемая от роста производительности, а затем назначается процент для определения премиального фонда от экономии. Величина премии пропорциональна оплате труда работников в общей сумме выплат по зарплате [2]. Такая организация труда характерна для предприятий горной промышленности, где бригадная организация труда является традиционной.

Многие компании используют системы участия в прибылях, что предполагает активизацию деятельности работников, т.е. ориентацию на выполнение производственного задания. К основным недостаткам этих систем можно отнести временной разрыв между моментом выполнения работ и выплатой части прибыли (чаще всего она выплачивается в конце года); отсутствие прямой связи между индивидуальным уровнем выполнения задания и уровнем оплаты. Кроме того, величина прибыли часто складывается под воздействием внешних факторов, не зависящих от работника.

Система владения акциями основана на том, что количество акций, приобретаемых работником, зависит от его заработка и трудового стажа. Акции аккумулируются на счете работника и остаются там до его пенсии или до того, как он покинет компанию. Этой системе присущи те же недостатки, что и системам участия в прибыли.

Опыт работы предприятий Франции, Германии, Японии и успешных отечественных компаний свидетельствует об эффективности использования системы стимулирования, базирующейся на следующих принципах: для каждого работника определяется

и утверждается руководителем несколько конкретных показателей, отражающих степень его полезности для предприятия, которые влияют на размер дополнительного вознаграждения по итогам года. После этого устанавливается уровень процента, соответственно увеличивающего или снижающего базовый должностной оклад. Скорректированный таким образом оклад умножается на определенное число (кратность окладов зависит от финансового положения фирмы и одинакова для всех работников). Таким образом, достигается индивидуализация заработной платы персонала в зависимости от фактических результатов работы и вклада в общие финансово-хозяйственные итоги деятельности предприятия.

Особый интерес представляют системы оплаты труда по результату, которые относятся к гибким системам [1]. Такие модели оплаты труда разрабатываются как для коллективного или бригадного стимулирования, так и для премирования за индивидуальные достижения.

Как уже упоминалось, оплата труда — это лишь один из аспектов управления человеческим капиталом. Эффективное управление требует разработки комплексной стратегии оплаты труда персонала, связывающей в единое целое оплату труда, различные льготы и компенсации, возможности карьеры. Современное понимание человеческого капитала основано на том, что существуют важные элементы, не укладывающиеся в рамки традиционной концепции оплаты труда: персонал, технологические процессы, организационная структура компании, информация и знания, процесс принятия решений. Только осознание роли каждого из этих элементов в общей деловой стратегии компании позволяет разработать оп-

тимальную систему мотивации персонала и, в том числе - модель оплаты труда. В свою очередь это означает максимально эффективный отбор, развитие и обучение, мотивацию способных работников. Такой комплексный подход в сочетании с основательно разработанной моделью оплаты по результату способен решающим образом повлиять на качество решений в управлении человеческим капиталом и одновременно на общие финансовые результаты деятельности.

Выбор модели стимулирования зависит от стратегии и краткосрочных целей компании. В зависимости от того, к каким результатам стремится компания, и какие действия персонала она стремится стимулировать разрабатывается модель оплаты труда. Содержание и порядок внедрения этой модели должны соответствовать её целям. Процесс внедрения такой модели оплаты труда многоэтапный и должен включать три основных момента:

1. Анализ и осознание целей и задач;
2. Разработка перечня мероприятий;
3. Реализация мероприятий, мониторинг результатов, изучение мнения персонала о проведённых преобразованиях.

Самые сложные проблемы разработки любых видов оплаты по результату связаны с достижением сбалансированности между различными её элементами и соответствующими показателями деятельности. Оценивая любую систему оплаты труда по результату, необходимо обращать внимание на связи между её отдельными элементами и на те модели поведения, которые она призвана стимулировать. Поскольку такая модель оплаты труда во многом определяется

краткосрочными и долгосрочными целями компании, а они у каждой компании свои, разработку модели необходимо проводить с учётом специфики каждой компании. Система сбалансированных показателей при этом будет различна для каждой компании.

На первом этапе, в рамках корпоративной стратегии выделяются ключевые факторы успеха для каждого звена цепочки ценностей компании, затем для каждого фактора определяются мероприятия в разбивке по уровням организационной иерархии. Под уровнями иерархии в данном случае могут пониматься как функциональные отделы, так и участки или даже функциональные группы работников. При определении ключевых показателей деятельности имеет смысл использовать понятие четырёх ключевых аспектов деятельности из концепции сбалансированных показателей [1]:

1. Финансовая деятельность.
2. Отношения с потребителями.
3. Организация внутренних бизнес-процессов.
4. Обучение и развитие компании.

Из множества изолированных факторов деятельности отбираются несколько взаимосвязанных и взаимодополняющих.

Задача второго этапа состоит в сборе информации и её анализе. Анализируется собранная внешняя и внутренняя информация, оценивается деловая среда и перспективы реализации проекта. Проводится анализ соответствия моделей и форм оплаты труда глобальным целям и стратегии как компании в целом, так и в отдельных подразделениях. На этом этапе проводится сопоставление издержек на проведение реорганизации с потенциальным экономическим эф-

фектом от внедрения. Источниками информации являются материалы опросов и интервью персонала, наблюдениях менеджеров по кадрам, аналитические обзоры статистических и экономических данных. Проводится её тщательная оценка на предмет адекватности, полноты содержания полезности с точки зрения выявления сильных и слабых сторон компании.

Прежде чем приступить к разработке модели гибкой оплаты труда проводится оценка готовности коллектива к преобразованиям. Такая оценка осуществляется на третьем этапе.

На последующих этапах осуществляется разработка стратегии мотивации персонала, выбор модели гибкой оплаты труда, разработка плана мероприятий, разрабатывается методика расчета премиальных выплат. После осуществления всех этапов осуществляется построение ретроспективной и перспективной моделей функционирования выбранного варианта гибкой модели оплаты труда на различных уровнях организационной иерархии. Для перспективных моделей анализируются несколько сценариев развития событий.

Одним из самых важных этапов разработки гибкой модели оплаты труда является её внедрение. Поэтому рекомендуется начинать с пилотного подразделения или группы работников. Такое подразделение или группа работников должны:

- Иметь достаточную численность персонала, чтобы быть репрезентативной;
- Демонстрировать средние результаты работы (не лидеры, но и не отстающие);
- Иметь менеджеров, приверженных идее внедрения гибкой системы оплаты труда;

- Пользоваться авторитетом в компании.

Для успешного осуществления реорганизации системы оплаты труда необходимо информировать и обучить персонал компании. Следует разъяснить основные цели и содержание внедряемой модели оплаты труда, её сущность и стоящие перед ней задачи, дать оценку возможностей и потенциального вознаграждения, а также необходимость активного участия в её совершенствовании после внедрения.

Только после внедрения модели оплаты труда в пилотном подразделении можно приступить к её внедрению в компании в целом. В ходе внедрения необходимо создание обратной связи, Например, участие сотрудников в принятии текущих управленческих решений.

Для обеспечения перманентной эффективности гибкой системы оплаты труда необходимо периодически пересматривать её цели, структуру, критерии оценки деятельности, анализировать степень её восприятия и одобрения работниками. Необходимо постоянно проводить мониторинг, цель которого выявление возможных проблем на ранних стадиях их возникновения. По мере необходимости модель гибкой оплаты труда должна совершенствоваться.

По нашему мнению, наиболее перспективными для предприятий горной промышленности являются гибкие системы оплаты труда по результату. Эти системы имеют следующие преимущества:

- в наибольшей степени соответствуют традиционной коллективной организации труда;
- результаты деятельности добывающей компании в значительной

степени определяется усилиями всего коллектива;

- разнообразие горно-геологических, технологически и технических условий требует учёта в модели оплаты труда специфики каждого предприятия и в тоже время позволяет выявить ряд общих принципов разработки комплексной системы оплаты труда по результату;

- нацелить весь коллектив на достижение краткосрочных и стратегических целей компании;

- повысить мотивацию работников и сделать труд работников горной промышленности более привлекательным.

Модели оплаты труда по результату будут способствовать повышению эффективности систем материального стимулирования работников горнодобывающих предприятий, эффективности управления человеческим капиталом и, в конечном счете, деятельности всего предприятия.

---

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Оплата по результату* Из опыта оплаты труда персонала в США. Под общей ред. Питера Т. Чингоса. Второе издание. Москва, Санкт-Петербург, Киев, 2004, 404 с.

2. *Федченко А.* Стимулирование работников: зарубежный опыт // «Человек и труд» №3, 1998. **ГИАБ**

#### Коротко об авторах

*Рейшахрит Е.И.* - доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономических и гуманитарных дисциплин,

*Губина Т.С.* - ассистент кафедры экономических и гуманитарных дисциплин, Филиал Санкт-Петербургского государственного горного института им. Г.В. Плеханова (технического университета) «Воркутинский горный институт».

Доклад рекомендован к опубликованию семинаром № 6 симпозиума «Неделя горняка-2008». Рецензент д-р техн. наук, проф. *В.А. Харченко*.



---

#### О Т РЕДАКЦИИ ГИАБ

В Горном информационно-аналитическом бюллетене № 2, 2009 г. на с. 403 в сообщении «К 100-летию юбилею МГА—МГИ—МГУ (1918—2018)» по вине редакции допущена ошибка: не указан один из авторов - Андрей Владимирович Корчак, ректор Московского государственного горного университета.

Редакция приносит свои извинения автору и повторно публикует сообщение на с. 406 данного номера ГИАБ.