

УДК 622.33.013:658.562

Е.И. Моисеева, Р.В. Мершиев

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В условиях рыночной экономики политика в области организации труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как результативность работы предприятия в значительной степени определяется рациональным использованием рабочей силы.

В настоящее время анализ организации труда и использования трудовых ресурсов на предприятии необходимо рассматривать в тесной связи со стимулированием труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его материального и морального стимулирования. В свою очередь, повышение степени стимулирования труда способствует росту его мотивации и производительности. При этом средства на стимулирование труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его стимулирования. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Оплата труда является частью сложного механизма управления экономикой. Воздействие ее на улучшение показателей хозяйствования зависит от того, в какой мере она создает материальный интерес, стимулирует улучшение всех сторон производственной деятельности. Усиление стимулирующей роли заработной платы в настоящий момент является одной из важнейших экономических задач. Умелое использование заработной платы делает ее одним из основных методов повышения результативности производства и экономического роста. В последнее время предлагаются различные способы решения проблемы регулирования размеров фондов оплаты труда предприятий и уровня заработной платы их работников. Среди них нужно выделить такие, как пересмотр налоговой политики в направлении снижения налогов и платежей, повышение уровня минимальной заработной платы, использование части прибыли на повышение заработной платы и т.д.

Основное задание в создании механизма регулирования фонда оплаты труда должно состоять в том, чтобы в основе этого механизма лежало обеспечение заинтересованности производителей в систематическом повышении эффективности производства, что дает им возможность зарабатывать средства на своевременную выплату заработной платы, повышать ее уровень, развивать производство, увеличивать, при необходимости, количество рабочих мест.

Основными документами, регулирующим от-

ношения работодателя с работниками в области оплаты труда на российских угольных предприятиях, являются «Отраслевое тарифное соглашение», «Коллективный договор», а также «Положение по оплате труда и премированию работников». Данные документы за последние годы приняли устоявшуюся типовую форму, регламентирующую основные положения в области оплаты труда – формы оплаты труда, размеры тарифных ставок и окладов работников, доплаты и стимулирующие выплаты, показатели премирования. Крайне редко данные документы пересматриваются и дорабатываются с учетом происходящих изменений в области стимулирования труда на передовых предприятиях в экономически развитых странах.

В настоящий период важное значение приобретает всемирная экономия ресурсов и снижение на этой основе удельных издержек производства, что достигается в значительной степени премированием. Такое премирование носит коллективный характер. Оно имеет множество разновидностей (Скэнлена, Ракета, Кайзера и др.).

Механизм стимулирования заключается в том, что фактические затраты в текущем периоде сравниваются с нормативом, установленным в базовом периоде. Сэкономленные коллективами в результате рационального использования сырья и материалов или роста производительности труда рабочих средства делятся в определенной пропорции на фонд поощрения работников и фонд развития предприятия.

В настоящее время в США насчитывается более 200 крупных компаний, использующих эти системы.

Наиболее распространенной среди коллективных методов стимулирования является система типа Скэнлена, названная по имени профсоюзного лидера одной из американских стаделейных корпораций, предложившего в 30-е годы принцип стимулирования на основе норматива затрат на зарплату всего персонала в стоимости готовой продукции. Следует отметить, что системы премирования основанные на нормативе затрат, имеют существенный недостаток. Расчет премиально-го фонда производится на базе стоимостных показателей, которые подвержены влиянию множества факторов. В целях повышения действенности механизма коллективного стимулирования в последние годы применяются системы, основанные на общезаводских показателях роста производительности в натуральном выражении. Они исчисляются как объем производства в натуральном выра-

жении, деленный на общее число отработанных человеко-часов. В зависимости от изменений производительности труда рабочим начисляется: тарифная ставка, умноженная на соответствующий темп роста производительности труда. Преимущество этих систем состоит в том, что они дают возможность поощрять рабочих в соответствии с реально достигнутым ростом производительности труда.

Кроме того, на капиталистических предприятиях действуют специальные системы премирования за коллективные рационализаторские предложения. Источником премирования обычно служит экономия, полученная в результате внедрения рационализаторских предложений. Например, на предприятиях американской фирмы «Мидленд Росс» 75% экономии направляется в премиальный фонд, 25% идет на развитие фирмы.

Многие фирмы в настоящее время отказываются от мер принудительного характера, ставших малоэффективными, и делают упор на повышение личной ответственности каждого за качество своих изделий. Так возникли новые формы стимулирования качества, основанные на тесном сочетании материальных и моральных стимулов, - такие, как система самоконтроля и кружки качества.

Особое место в системе материального поощрения занимают программы участия в прибылях.

В Великобритании в 1978 г. был принят первый крупный законодательный акт об участии в прибылях, согласно которому все планы до их реализации должны быть зарегистрированы в Департаменте налогов и сборов. Предусмотренное законом льготное налогообложение способствовало быстрому распространению различных форм финансового участия во всех секторах британской экономики.

В последние годы в ряде стран Западной Европы были приняты аналогичные законодательные акты. В Бельгии по биллю об участии в прибылях работник может получить бонус до 10% своей основной ставки при 25% скидке подоходного налога вне зависимости от размера вознаграждения. В Дании закон о льготном налогообложении прибыли приведен к тому, что в настоящее время до 10% занятых в частном секторе охвачены планами участия в прибылях.

Характерно, что почти во всех странах инициатором применения различных форм финансового участия является высший аппарат управления. В Великобритании в 90% случаев разработка форм участия, основных правил и регламентаций ведется исключительно руководством фирмы.

В отличии от зарубежных стран в России в последние годы премирование перестало отвечать современным требованиям.

Пересмотр системы премирования и методов стимулирования труда должен идти по двум направлениям:

- 1) создания премиальных систем, обеспечивающих высокое качество продукции при обязательном росте выработки;

- 2) предоставления разнообразных льгот, соответствующих потребностям работников.

Подобные направления, с одной стороны, заинтересовывают работников в эффективном труде, а с другой – способствуют закреплению на предприятии тех, кто умеет и хочет работать.

Системы премирования должны быть тщательно согласованы с особенностями и задачами производственной деятельности предприятия, что во многом определит их эффективность и целесообразность.

По оценкам отечественных и зарубежных исследователей, в общем размере заработной платы часть премии должна быть не меньше чем 15-20%. Это подтверждает опыт стран с развитой рыночной экономикой – США, Японии, Великобритании, где премиальная часть составляет от 1/4 до 1/3 заработка трудящихся. В то же время основная заработка плата не должна превышать 70-80% общего заработка. Иначе говоря, в нормальных условиях воспроизводства удельный вес премии в общем заработке не должен превышать 30-35%, повышение доли премии может привести к тому, что премия перестанет выполнять стимулирующую свою первоначальную функцию и превратиться в доплату к заработной плате. Хотя нельзя исключать тот факт, что могут иметь место разовые отклонения от верхней границы.

На основе изучения передового зарубежного опыта последних лет в области стимулирования труда [1] и отечественного опыта организации оплаты труда [3], в том числе на горных предприятиях, предлагаются следующие возможные направления по совершенствованию действующей на российских угольных предприятиях системы оплаты и премирования.

I. Изменение способов формирования и распределения фонда оплаты труда:

- при определении фонда заработной платы подготовительного участка угольной шахты можно использовать предложения, изложенные Кушнеровым Ю.П. в [4]. Кратко суть предлагаемого подхода заключается в определении норматива заработной платы на 1 метр проведения горных выработок. При этом фонд заработной платы зависит от объемов проходки, количества подготовительных забоев, норматива численности на один подготовительный забой и расчетного норматива часовой работы комбайна по проведению подготовительных выработок. Численность работников и фонд заработной платы корректируются по сравнению с планом на фактическое количество действующих подготовительных забоев. На основе средних достигнутых показателей по компании в целом определяются конкретные нормативы по определенной шахте, а в дальнейшем возможно и по каждому забою;

– предлагается внедрить методику распределения фонда заработной платы подготовительного участка на основе коэффициентов к базисной зарплате, за которую принять заработную плату проходчика 5 разряда;

– для участка «мехзех» в целях заинтересованности в повышении работниками качества выполняемых работ ввести показатель «количество машино-часов работы техники в наряде». Учет машино-часов вести по всем узлам, агрегатам, оборудованию и технике, ремонт которых осуществляется в мехзехе. Далее на основе участковых затрат установить расценку за 1 машино-час работы техники в наряде (на линии). То есть, чем больше часов работает отремонтированная техника, чем меньше она ломается, тем выше качество оказанных мехзехом услуг по ремонту, тем выше фонд зарплаты по участку.

II. Применение дополнительных показателей или способов премирования, поощрения:

– ввести дополнительный показатель премирования за повышение уровня организации труда. За базовый уровень принимается фактически достигнутое значение уровня организации труда (расчет и описание показателя смотри, например, в [2, 5]) в предыдущем календарном году в целом по угледобывающему предприятию. При достижении подразделением или участком этого уровня выплачивать дополнительную премию в размере 5%, за каждый процент превышения базового уровня выплачивать дополнительный 1% премии. Предельного значения премии по данному показателю не устанавливать;

– дополнить систему премирования показателем, предусматривающим поддержание остатков товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на складе в пределах нормативных. При планировании на основе поданных участками заявок на материалы, запчасти, инструмент, ГСМ формируется бюджет закупок, который после согласования принимается к исполнению службой снабжения. Привезенные ТМЦ после приходования на склад должны по требованию забираться на участок, их заказавший, и списываться в производство. Если ТМЦ не были востребованы со склада, значит участок неправильно спланировал бюджет, заказав ненужные или излишние для производственного процесса ТМЦ, в результате «заморожены» средства, что приводит к снижению оборачиваемости оборотных средств, уплате дополнительных налогов, увеличению потребности в дополнительном оборотном капитале. С целью недопущения подобных ситуаций рассчитывается норматив остатков ТМЦ на складе (с учетом случаев, когда приобретаются ТМЦ длительного использования). Размер остатков ТМЦ на начало каждого месяца сопоставляется с нормативным. Если остатки не превысили норматив, выплачивается премия. Наиболее целесообразно применять данный показатель для премирования начальников участков,

цехов, заместителя директора по производству, главного механика, специалистов службы снабжения, заместителя директора по экономике и др.;

– ввести доплату за дежурство вне основного рабочего времени. В случае организации круглогодичного дежурства в выходные и праздничные дни, дежурившему работнику оплачивается 8 часов рабочего дня за каждые 24 часа дежурства;

– стимулировать руководителей всех уровней посредством выплат бонусов, для чего организовать на угольном предприятии «Фонд бонусов», в который отчисляется 5-8% получаемой предприятием прибыли по итогам за год, которая по окончанию года распределяется между руководителями, чьи подразделения показали лучшие результаты работы;

– ввести практику поощрения работников фантомными акциями предприятия (то есть не реальными акциями, процедура дополнительного выпуска и оформления передачи которых достаточно сложна, длительна во времени и трудоемка, а их заменителями, которые, по сути, не являются акциями, но их стоимость привязана к текущему курсу акций. Отличившимся работникам предлагаются опционы на покупку фантомных акций по текущему или льготному (например, ниже рыночного на 5-10%) курсу на определенную сумму, которые работник по истечении определенного, заранее оговоренного периода времени (как правило, от 1 года до 5 лет) может продать по курсу, сложившемуся на фондовом рынке на момент продажи. Идея данного предложения в том, что работник встает на сторону интересов собственника и становится заинтересованным в повышении эффективности деятельности предприятия в целом, выраженного в увеличении его рыночной капитализации через рост стоимости его акций на фондовом рынке. Достоинствами данного подхода являются то, что не происходит отчуждения реальных акций предприятия, но вместе с тем учитывается реальное изменение его рыночной капитализации, а также то, что в результате данного способа стимулирования не происходит реальных денежных выплат в данный момент работникам. Им только выдаются фантомные акции, реальные же обязательства по их погашению наступят через несколько лет в момент их предъявления к оплате, когда наступают условия исполнения опциона. Кроме того, участие в прибылях и акционирование не увеличивают фонд оплаты труда и социальные выплаты (ECH), так как выплаты производятся из прибыли в виде дивидендов. Данная форма поощрения очень распространена в развитых странах, например, в Великобритании число держателей акций составляет более 10 млн. человек (20% взрослого населения), такую форму выплат применяют 41% компаний, во Франции – 70% фирм);

– ввести пенсионные премии отличившимся работникам. В настоящее время во многих уголь-

ных компаниях созданы негосударственные пенсионные фонды (НПФ), в которые ежемесячно перечисляется процент из заработной платы работника для формирования дополнительной пенсии. С целью поощрения лучших работников на их пенсионные счета на каждые 100 руб. отчислений работника компания добавляет 50 руб. из собственных средств. Необходимо отметить, что данные суммы не выплачиваются немедленно работнику, а остаются в распоряжении компании (на счетах НПФ) в течение длительного срока, участвуют в размещении их в различные инструменты, приносят компании доход с оборота и выплачиваются работнику только при выходе на пенсию.

III. Поощрение рационализаторского подхода к работе и неденежные формы вознаграждения:

– в целях использования партисипативных методов управления, основанных на привлечении работников к участию в распределении премии, предлагается организовать конкурс на лучшее предложение по экономии либо замене дорогостоящего или дефицитного материала. По итогам за год подводятся результаты конкурса и объявляются победители, которым выплачивается премия;

– предлагается ввести поощрение за рационализаторство, участие в инновационных проектах либо выполнения задания, поставленного перед сотрудником руководством и не связанного с работой над текущими проектами. Результатом данной процедуры является управленческое решение о выплате премии за выполнение рационализаторского предложения или инновационного проекта, которое фиксируется в приказе о выплате разовой премии. Размер поощрений за изобретательство и рационализаторство предлагается определять в процентах от суммы дополнительной прибыли, остающейся в распоряжении предприятия в результате реализации предложения, следующим образом (табл.).

– предлагается применять к работникам предприятия формы неденежного награждения, например:

а) оказание социального одобрения отличившимся работникам – проявление знаков уважения, привлечение к выработке решений, выслушивание их мнения;

б) награждение ценностями подарками. Причем чтобы подарок действительно был ценным, он должен предоставляться на значительную сумму, как правило, более 2% годового оклада. Наиболее

целесообразным представляется награждение отличившихся работников сертификатом на определенную сумму, который он может отоварить в местных магазинах, выбрав из предложенного широкого ассортимента (каталога) наиболее ценную для него вещь, либо предоставлять сертификаты, которые можно потратить только на турпоездки. Причем эти сертификаты могут накапливаться в течение определенного периода времени и затем идти на оплату турпоездки себе, семье или группы сотрудников;

с) предоставление символических наград, выделяющих и отмечающих отличившегося сотрудника, например, почетные таблички, настольные письменные приборы, бесплатные обеды, а также зарезервированные места на автостоянке и т.п.

Вшеперечисленные мероприятия будут способствовать повышению заинтересованности работников в конечных результатах труда, что скажется положительно на основных показателях деятельности угледобывающих предприятий в целом.

В процессе исследования была выявлена тесная взаимосвязь организации трудового процесса на предприятии с организацией его оплаты и стимулирования. Комплексный подход к исследованию, в частности, позволил выявить пути повышения показателя организации труда путем включения его в качестве одного из основных критериев в систему материального стимулирования труда работников.

Предложенные в работе мероприятия по улучшения оплаты труда носят многосторонний характер и направлены на стимулирование различных групп работников (участков, цехов, подразделений), а также уровней управления (рабочих, линейных руководителей, аппарат управления). Многие из предложенных мероприятий носят инновационных характер для предприятий угольной отрасли России, вместе с тем они обобщают лучший, передовой, современный опыт, накопленный зарубежной наукой и практикой в сфере организации и оплаты труда.

Как показывает зарубежный опыт, внедрение современных подходов к организации труда и его оплате позволяет не только обеспечить прирост основных показателей деятельности предприятия, но и создать такую организационную культуру, максимально затрагивающую индивидуальные интересы и ценности каждого работника, способ-

Предлагаемый размер премии за рационализаторство

Сумма дополнительной прибыли, остающейся в распоряжении предприятия в результате реализации предложения, руб.	Доля дополнительной прибыли, направляемый на поощрение, %
до 100 тыс. руб.	30%
100 тыс. руб. - 1 млн. руб.	30 тыс. руб. + 20% от суммы сверх 100 тыс. руб.
свыше 1 млн. руб.	210 тыс. руб. + 10% от суммы сверх 1 млн. руб.

ную объединить и нацелить всех работников на достижение общей цели организации наиболее эффективным способом. Причем достижение корпоративной цели будет способствовать достижению личных целей каждого работника, а не вступать в противоречие с ними.

Для организации, которая в качестве общего принципа вознаграждения труда придерживается

стратегии, направленной на то, чтобы стать предпочтительным работодателем, или которая стремится привлечь и удержать высококвалифицированных и талантливых работников, крайне важно оставаться на переднем крае разработки и применении новых и более привлекательных способов стимулирования труда работников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Армстронг, М.* Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс / Пер. с англ. Под науч. ред. Т. В. Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
2. *Бухалков, М. И.* Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / Под ред. проф. М. В. Мельник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 416 с.
3. Заработка плата в России: эволюция и дифференциация / Под ред. В. Е. Гимпельсона, Р. И. Каплюшникова; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – 2-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – 575 с.
4. *Кушнеров, Ю. П.* Разработка методических положений по обоснованию трудовых и материальных затрат на шахтах: автореферат диссертации на соискание учен. степени канд. экон. наук (08.00.05) / ЦНИИЭИуголь. – М., 2000. – 22 с.
5. Организация и регулирование оплаты труда: Учеб. пособие / Под ред. М. Е. Сорокиной. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 272 с.

Авторы статьи:

Моисеева
Елена Ивановна
– канд. экон. наук, доц. каф. отраслевой экономики КузГТУ.,
тел. 3842-75-19-47

Мершиев
Руслан Владимирович
– старший преподаватель каф. отраслевой экономики КузГТУ.,
e-mail: natanikmer@mail.ru