

СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ ЭФФЕКТИВНОЙ ПОЛИТИКИ МОТИВАЦИИ

Повышение эффективности предпринимательской деятельности на рыбодобывающих и рыбоперерабатывающих предприятиях, на наш взгляд, тесно связано с более полным использованием предпринимательских способностей руководителей. В настоящее время ключевым фактором, мотивирующим руководителя к более полному использованию своих предпринимательских способностей является финансовая стабильность, напрямую зависящая от уровня оплаты труда.

Существует множество подходов к мотивации и стимулированию деятельности производственных рабочих предприятия. В большинстве случаев они сводятся к премированию за достижение повышенных производственных показателей. Деятельность руководителя предприятия и ведущих специалистов значительно шире и многограннее труда простого производственного рабочего, поэтому необходимы специальные подходы к стимулированию и мотивации деятельности руководителей и ведущих специалистов, направленные на более полное использование их предпринимательских способностей и творческого потенциала, позволяющие повысить эффективность предпринимательской деятельности предприятия в целом.

Принимая во внимание активно протекающие в рыбной отрасли процессы разгосударствления и смены форм собственности (в большинстве случаев создание акционерных обществ), легальными источниками обеспечения финансовой стабильности руководителей предприятий является заработная плата и доход от владения ценными бумагами предприятия. Как показывает практика, на большинстве предприятий фактически не развит механизм управления и отсутствует целенаправленная политика управления акционерным капиталом, что не позволяет в полной мере рассматривать доход от владения ценными бумагами как основной источник финансовой стабильности. Эту роль выполняет заработная плата.

Как правило заработная плата руководителя, стоящего во главе рыбодобывающего или рыбоперерабатывающего предприятия, оговаривается контрактом и практически не зависит от результатов деятельности. Зарплата руководителей среднего и нижнего звена определяются на основании штатного расписания, составленного на базе морально устаревших норм, и нормативов, не учитывающих особенности деятельности на современном этапе.

С учетом этого нами предлагается комбинированная система оплаты труда руководителей и ведущих специалистов предприятия. Она состоит из двух частей: фиксированной, определенной в индивидуальном трудовом контракте руководителя или согласно штатному расписанию для руководителей нижних звеньев предприятия, разрабатываемой на каждом отдельном предприятии самостоятельно, и переменной, которая напрямую связана с результатами деятельности предприятия в целом за определенный период. К постоянной части заработной платы нами относятся все выплаты, предусмотренные законодательной базой Украины. В сущности, переменная часть заработной платы при комплексном подходе носит премиальный характер.

На наш взгляд, такая система оплаты труда позволяет, с одной стороны, обеспечить стабильный заработок, независимо от достигнутых результатов (в части фиксированной заработной платы), а с другой стороны, носит мотивирующий характер, направленный на достижение позитивных результатов деятельности предприятия (в части переменной заработной платы).

Предлагаем порядок расчета базовой ставки (по сути основной заработной платы) на основании уровня квалификации работника и объема выполняемых им функций с учетом условий реализации предпринимательских способностей, складывающихся под влиянием объективных факторов.

При разработке тарифных сеток на предприятии, на наш взгляд, необходимо учитывать уровень квалификации работника, особенности выполняемых работ. Так, механизм определения тарифной ставки отдельного работника аппарата управления предприятия должен мотивировать его к повышению уровня собственной квалификации, поскольку научно доказано, что повышение уровня квалификации работников, особенно по вертикали, значительно улучшает качество принимаемых управленческих решений, а следовательно, способствует росту эффективности предпринимательской деятельности в целом.

Применительно к руководителям и специалистам аппарата управления предприятия мы предлагаем ускорить практическую реализацию современной шкалы уровней квалификации: младший специалист; бакалавр; специалист; магистр; работник, имеющий научную степень.

Тарифная сетка, расчет которой представлен в табл.1, учитывает тот факт, что мотивирующее значение для работников имеет разница в оплате труда не менее 10% между каждым тарифным разрядом, а в нашем случае между квалификационным уровнем работника.

Расчет базовой ставки основной заработной платы в фиксированной ее части в зависимости от квалификационного уровня работника

| Квалификация работника | Уровень оплаты труда | Пример расчета базовой заработной платы, грн.. |
|-----------------------------|---|--|
| Младший специалист | Минимальный законодательно установленный уровень оплаты труда*110 % | 120*1.10= 132 |
| Бакалавр | Уровень оплаты младшего специалиста *112 % | 132*1.12= 147.85 |
| Специалист | Уровень оплаты бакалавра*113 % | 147.85*1.13=167.06 |
| Магистр | Уровень оплаты специалиста*115 % | 167.06*1.15=192.11 |
| Работник с научной степенью | Уровень оплаты магистра*120 % | 192.11*1.20=230.54 |

В приводимых нами расчетах за базу был взят законодательно установленный минимальный уровень оплаты труда. Очевидно, что он не обеспечивает минимального прожиточного уровня (в настоящее время он составляет 340 грн.), а следовательно, не выполняет ни социальную, ни экономическую, ни психологическую функции. В этой связи правомерно использовать показатель прожиточного минимума в регионе, рассчитанный на основании данных государственной статистики.

На базовую шкалу должны быть наложены поправочные коэффициенты, отражающие условия работы на основании различных критериев (масштаба руководства, сложности и напряженности труда, степени риска, моральной и материальной ответственности и так далее), полноту, самостоятельность и частоту выполнения функциональных обязанностей.

Таким образом, фиксированная (постоянная) часть заработной платы руководителя или ведущего специалиста аппарата управления определяется согласно формуле (1).

$$ЗП_{\text{фиксированная}} = ЗП_{\text{базовая}} + (1 + K_{\text{функций}} + K_{\text{условий}}) \cdot В. \quad (1)$$

где $ЗП_{\text{фиксированная}}$ - фиксированная часть заработной платы работника;

$ЗП_{\text{базовая}}$ - базовая ставка заработной платы, определяемая согласно квалификационному уровню работника;

$K_{\text{функций}}$ - поправочный коэффициент, отражающий полноту и регулярность выполнения функций;

$K_{\text{условий}}$ - поправочный коэффициент, отражающий условия работы;

$В$ - выплаты, предусмотренные законодательной базой Украины об оплате труда (включает в себя дополнительную заработную плату, прочие поощрительные и компенсационные выплаты).

Поправочный коэффициент, отражающий полноту, самостоятельность и регулярность выполнения функций ($K_{\text{функций}}$) определяется для каждого отдельного руководителя на основании соотношения объема выполняемых им функций с объемом функций руководителя самого низшего звена предприятия. Такая система может быть разработана на каждом предприятии самостоятельно, поэтому нет необходимости составлять единую. Общим является то, что соотношение между минимальным и максимальным оценочным баллом должно находиться в пределах 1:6, 1:8.

Поправочный коэффициент, отражающий условия реализации руководителем своих предпринимательских способностей ($K_{\text{условий}}$), определяется аналогично $K_{\text{функций}}$, учитывает наиболее влияющие факторы, на каждом отдельном предприятии набор таких факторов различен как по количественному, так и качественному (степени влияния) критериям. Наиболее общими являются масштаб руководства, уровень риска, моральной и материальной ответственности, потребность в использовании способностей

Переменная часть фонда заработной платы работников аппарата управления (руководителей различных уровней, ведущих специалистов, специалистов) начисляется только при наличии позитивных результатов в деятельности предприятия в течение периода. Показателями эффективности деятельности предприятий различных форм собственности могут быть уровень доходности простых акций для акционерного общества, размера уплачиваемых налогов и уровень социальной защищенности работников для государственных предприятий.

В таблице 2 схематично представлены подходы к формированию переменной части фонда оплаты труда руководителей и ведущих специалистов береговых служб рыбодобывающего и рыбоперерабатывающего предприятий.

Таблица 2

Формирование переменной части фонда оплаты труда

| Показатели | Эффективная предпринимательская деятельность | |
|--|---|--|
| Результат деятельности предприятия | Экономическая прибыль | Снижение размера убытков |
| База начисления переменной части фонда оплаты труда | Чистая прибыль предприятия | Фиксированная часть заработной платы, скорректированная на К поправочное |
| Механизм определения | Пропорционально показателям роста эффективности | Пропорционально показателям снижения убыточности |
| Влияние на затраты предприятия | Отсутствует | Ведет к росту затрат на оплату труда и обязательное социальное страхование в структуре себестоимости |
| Влияние на уровень конкурентоспособности продукции предприятия | Отсутствует | Может приводить к росту цен на продукцию. |

При распределении переменной части фонда заработной платы руководителей всех уровней и ведущих специалистов мы предлагаем использовать коэффициент использования личных предпринимательских способностей ($K_{\text{личн. способн.}}$), который определяется как среднее геометрическое из коэффициента непосредственного участия руководителя того или иного уровня в деятельности фирмы ($K_{\text{участия}}$) и коэффициента личного вклада руководителя в достижение эффекта ($K_{\text{личн. вклад}}$).

Коэффициент непосредственного участия руководителя в деятельности фирмы ($K_{\text{участия}}$) применим как для оценки деятельности предпринимателя производственного предприятия, осуществляющего выпуск определенного номенклатурного круга продукции, так и для оценки деятельности фирм, оказывающих разнообразные услуги. Он определяется как отношение количества производства продукции (контрактов), координируемого непосредственно руководителем к общему объему производства (контрактов) фирмы.

Коэффициент личного вклада руководителя в достижение эффекта ($K_{\text{личн. вклад}}$) предлагается определять как отношение количества контрактов, координируемых непосредственно руководителем, по которым достигнут положительный экономический эффект, к общему количеству контрактов фирмы, по которым достигнут экономический эффект.

Оптимальное значение коэффициента использования личных предпринимательских способностей ($K_{\text{личн. способностей}}$) равно 1. В практике предпринимательской деятельности на рыбодобывающих и рыбоперерабатывающих предприятиях достичь предельного значения данного коэффициента практически не возможно.

Проведенные исследования показали, что на одном из исследуемых нами предприятий за период 1997-2001 гг. в результате введения системы оплаты труда, тесно связанной с результатами деятельности, рост средней заработной платы составил 275%, среднемесячная заработная плата руководителей увеличилась до 1500 грн., (в 1997г. она составляла в среднем 200 грн.), а показатели объема товарной и реализованной продукции выросли более чем в три раза, уровень рентабельности вырос в 2.69 раза, среднегодовая стоимость хозяйственных средств в 1.92 раза, объем инвестиций увеличился в 2.39 раза. В то же время на аналогичном предприятии, где действует принятая еще 10-15 лет назад система оплаты труда на основании устаревших нормативов, за тот же период спад объемов производства носит устойчивые тенденции, растет уровень убыточности, стремительно ухудшается финансовое состояние. Это дает основание полагать, что одним из путей увеличения эффективности предпринимательской деятельности в современных условиях является повышение уровня финансовой стабильности руководителей, ответственных за деятельность предприятия, направленное на достижение позитивных результатов деятельности предприятия в целом, и связанных между собой посредством принципиально новой системы оплаты труда.