

УДК 331.221.1

Климов А.С., студент магистратуры ЮУрГУ,

ведущий инженер-электроник РМУ

АО «Учалинский ГОК»

Россия, респ. Башкортостан, г. Учалы

Klimov A.S., master student, SUSU

electronics engineer

Joint-stock Company "Uchalinskii GOK"

Russia, r. Bashkortostan, st. Uchaly

**ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА МЕТОДОМ
ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**INCREASE OF LABOR PRODUCTIVITY BY THE METHOD OF
CHANGING THE SYSTEM OF PAYMENT OF LABOR AT THE
ENTERPRISE**

Аннотация.

Для повышения производительности труда на промышленном предприятии, являющимся наследником советского периода, недостаточно модернизировать орудия труда, оснастку или ввести в эксплуатацию более технологичное оборудование. Необходимо изменить мотивацию самих работников. А без изменения системы оплаты труда, доставшейся по наследству, получить приемлемые результаты не получится.

Синтез системы оплаты труда строился по принципу – не навреди. Были использованы современные подходы и реалии производства. Была сформулирована конкретная система оплаты труда на реальной службе, входящая в состав промышленного предприятия.

Ключевые слова.

Система оплаты труда, балльно-факторная оценка труда работников, мотивация работников, повышение производительности труда.

Abstract.

In order to increase labor productivity in an industrial enterprise that has been leading its account since the time of the USSR, it is not enough to modernize tools, equipment or to commission more technological equipment. It is necessary to change the motivation of the workers themselves. Without a change in the remuneration system, inherited by inheritance, the desired results will not work. Creating a system of remuneration based on the principle - do no harm. Modern approaches and realities of production have been used. Specific remuneration system on a real service, which is part of the industrial enterprises, has been formulated.

Keywords.

The system of remuneration, the ball-factor assessment of workers, the motivation of workers, increase productivity.

Введение.

Любое предприятие или организация всегда ставила вопрос о системе оплаты труда своих работников. Всегда хочется сэкономить на этом компоненте, не потеряв на производительности и мотивации сотрудников.

От времен СССР нам досталось наследие менталитета в этом вопросе. И уравниловка по всем показателям прочно живет в руководителях любых рангов.

Простая система до безобразия, где ни руководителям, ни экономистам предприятия делать в области оплаты труда не требуется. Установил оклад, или тариф, принял критерий выплаты премии (в основном 1-2 критерия) и дело в шляпе.

Рабочие специальности работают на основе часовой тарифной ставки + премия. Разряд рабочих влияет на величину часовой тарифной ставки. Штатное расписание косвенным путем отражает сложность работы и необходимую квалификацию работников на данном участке или цехе.

Оклады специалистов и руководителей низшего и среднего эшелона фиксированы и зависят от сложности выполняемых задач (оценка косвенная и очень субъективная).

Формы оплаты труда, оставшиеся от СССР, в средних и крупных промышленных предприятиях, ведущих свой отчет со времен СССР, устарели и не соответствуют понятию справедливой системы оплаты труда.

Для повышения производительности труда работников на производстве, необходимо кардинально менять форму и систему оплаты труда сотрудников и применять новые мотивирующие факторы.

Пример существующей системы оплаты труда на предприятии.

Рассмотрим пример такой системы оплаты труда на реальном промышленном предприятии, основной функция которого, заключается в добыче руды и извлечению полезного ископаемого из нее (обогащение). На таком предприятии имеются стационарные установки, подлежащие обязательной периодической наладке и испытанию. Заниматься таким видом работ имеет право обособленное структурное подразделение предприятия – служба по ревизии и наладке. Штатное расписание службы не большое – 15 человек.

Задач перед службой не много:

- проведение периодической наладки стационарных установок, согласно утвержденным годовым графикам;
- помощь эксплуатационному персоналу в устранении неисправностей на оборудовании стационарных установок;

- проведение работ по модернизации оборудования стационарных установок.

Служба имеет узконаправленную специфику работы. Основными работниками службы являются специалисты инженерного состава.

Во главе службы – начальник. Основной объем работы ложится на инженерные должности. Категории инженерных должностей в службе две. Ведущие специалисты и специалисты. Назовем просто: ведущий инженер и инженер. Обязанности и функции, выполняемые обеими категориями должностей, абсолютно идентичны, Зачем же тогда разделение? У ведущего инженера должностной оклад выше, тем самым осуществляется градация оплаты труда в службе.

Постоянная премиальная часть и дополнительный коэффициент у работников одинаков, так как разделение имеется на уровне должностей и тарифных окладов. Это субъективное разделение между работниками – наличие опыта и повышенных знаний и компетенций. Объективно оценивать работников службы никто и не планирует.

Объем работ в службе делится, в основном, равномерно на всех работников. Но по сложности выполняемых работ есть перекосы (довольно существенные), в ту или иную сторону. Один ведущий инженер может выполнять весь комплекс работ на оборудовании самостоятельно, другой ведущий инженер и половины необходимых работ выполнить не сможет. Обычный инженер, может выполнить больше видов работ на объекте, чем ведущий инженер.

Знаний и компетенций у работников много и они разнообразны, но развивать другие, новые при такой системе никто «не горит». Все-таки уравниловка – сильный демотивирующий фактор. Особенно когда тебя

даже коллеги не поддерживают, а руководству, и по объективным, и субъективным причинам не до тебя и твоих идей.

Синтез системы оплаты труда.

Основной тезис звучит просто: «стационарное оборудование должно работать с надлежащей надежностью и без отказов». Все просто до безобразия. Но если вдаваться в подробности, каким способом должно это выполняться, то тут начинаются дебри.

Согласно руководящим документам, стационарным установкам предъявляется ряд требований по надежности и безопасности. Так вот основная цель службы и заключается в том, чтобы обслуживаемое службой оборудование удовлетворяло этим требованиям.

Для этого проводятся периодические осмотры, ревизионные и наладочные работы на оборудовании. По сути, комплекс мероприятий, четко сформированный, детально описанный, имеющий руководящие документы и организационную основу. Во временной области, объемы работ, содержание и требования к квалификации и т.д. практически не меняются. То есть выполняются операционные задачи без творческой составляющей.

Но требования руководящих документов со временем меняются. Технический прогресс не стоит на месте. Развитие техники и технологии приносят новые требования в руководящие документы. Эксплуатационный персонал и организация владелец стационарного оборудования тоже стремится к повышению экономической эффективности имеющегося оборудования. Тем самым очерчиваются следующие задачи:

- периодическая ревизия, наладка и испытания стационарного оборудования;

- анализ отказов, неисправностей на оборудовании;
- повышение надёжности и безопасности при эксплуатации оборудования;
- снижение человеческого фактора при выполнении работ на оборудовании и эксплуатации;
- повышение производительности или других параметров (повышение энергоэффективности и т.д.) стационарного оборудования;
- модернизация морально и физического изношенного оборудования;
- применение достижений в науки и техники для решения других, не свойственных, смежных задач стационарного оборудования;
- снижение эксплуатационных затрат и т.д.

Круг задач довольно обширный.

При анализе было выявлено что, использовать потенциал работников, входящих в состав службы (инженерный состав), для выполнения операционных задач по ревизии, ремонту и техническому обслуживанию стационарного оборудования расточительно. Ведь если эти работы четко организованны и равномерно распределены во временной области, то свободного времени у работников неприлично много. Нужно расширить сферы ответственности работников, разнообразить трудовые функции дополнительными задачами, использовать инженерный потенциал с большим КПД, внести творческую составляющую в рутинную работу, повысить производительность труда.

Минимальный объем работы службы вне зависимости ни от чего является проведение периодической ревизии, наладки и испытаний

стационарного оборудования. На этом основании сформируется минимальный критерий требований к работнику службы.

Для выполнения этого вида работ работнику следует иметь необходимую квалификацию и опыт работы, то есть уровень образования и профессию. От этого будет складываться постоянный должностной оклад.

В синтезированной системе должностной оклад – это минимальный размер заработной платы работника за его соответствующую квалификацию, позволяющую ему выполнять необходимый минимальный объем работы в службе. То есть эта минимальная плата работодателя за сотрудника. Все остальные денежные средства в формировании оплаты труда будут являться премиальными.

Для выполнения всего спектра задач, сотрудник должен обладать необходимым уровнем образования, опытом, морально-деловыми качествами, профессиональными компетенциями, навыками руководителя и т.д. Для оценки этих «свойств» работника, необходимо проводить периодическую аттестацию, на основе проверки теоретических знаний руководящих документов, практических навыков в областях ответственности сотрудника, норм этики и общекультурных компетенций, уровень абстрактного, вербального и числового мышления, уровень морально-деловых качеств, как специалиста, так и руководителя. На основании оценки сотрудника ему устанавливается постоянная доплата к должностному окладу. Развитие профессиональных компетенций, навыков, морально-деловых качеств, уровня образования позволит сотруднику повысить оценку своих знаний и уровень постоянной доплаты к должностному окладу.

У всех видов работ, выполняющихся в службе, есть свои критерии сложности, трудозатратности, степени индивидуальности, повторяемости

и т.п. На основании нескольких критериев оценки, можно разделить все виды работ по иерархии в баллах. После этого вести учет объема выполняемых работ сотрудников в баллах. В зависимости от объема и сложности выполняемой работы сотрудником, будет зависеть процент премии за количественные показатели.

Кроме количественных показателей, необходимо оценить и качество выполняемой работы. Для этого требуется вести контроль со стороны руководства службы, а также со стороны заказчика или эксплуатационных служб. Качество видов работ можно оценить объективными критериями: соответствие руководящим документам, выполнение работ согласно нормативным картам, отсутствие нарушений различных инструкций по охране труда, промышленной безопасности и т.д., своевременной отчетности и т.п.

На основании качественных оценок выполняемых работ сформировывать уровень премии за качество. Оценку качества работ производить по бальной системе, где за различные нарушения и отклонения, брак или недоделки, фиктивные объемы работ, баллы суммируются и приводят к снижению процентного показателя премии, вплоть до дополнительных штрафных санкций. Например, внеочередная аттестация уровня знаний и компетенций работника, снижение сложности выполняемых работ на определенный срок (влечет за собой снижение уровня количественной премии) и т.п.

Кроме всего этого, у службы есть плановые объемы, временные рамки на какие-либо разовые задачи и т.д. За выполнение основных показателей службы в целом, где сотрудник вносит свою лепту в общее дело, за качественное выполнение работы (расчет индивидуальных показателей работников в общей сумме) и т.п. выплачивается

коллективная премия по результатам работы службы в целом. Каждый работник будет видеть свой вклад в общее дело не только в выполнении поставленных задач, но и в денежном выражении. Коллективная ответственность за промахи коллег, также будет являться дополнительным стимулом для повышения общей культуры, знаний, навыков всех сотрудников и т.д.

От общего, к частному.

Заработная плата работника службы складывается из 3 основных видов:

- оклад;
- индивидуальная надбавка;
- премия за основные производственные показатели.

Начнем с первого вида – оклада. Как ранее было сказано, для выполнения даже минимальных обязательных функций, возложенных на службу, в общем, работнику необходимо иметь достаточно высокую квалификацию (уровень образования, опыт работы, личные качества и т.д.). То есть это не общедоступные профессии. И у работодателя выбор кандидатов весьма ограничен. Так что оклад выплачивается работнику за тот необходимый минимум, который он имеет, как представитель «редкой» профессии. Какой размер оклада должен быть в этой ситуации? Не менее 40 – 50% от общего дохода работника. Больше тоже не стоит делать, так как производственные и личные показатели не будут иметь должный стимул.

Будем использовать таблицу о рангах – тарифные разряды. Для этого создадим штатную сетку должностей службы. Здесь необходимо использовать тарифную сетку самого предприятия.

Максимальный разряд в службе должны иметь ведущие инженеры, это костяк службы, как в организации работы, так и в ее исполнении.

Обычные инженеры, которые являются отличными самостоятельными исполнителями и членами команды, должны иметь разряд минимум на один меньше.

Так же в службе присутствует пару должностей, хоть и инженерных, но абсолютно не самостоятельных в работе, они выполняют документальное сопровождение и т.д.

Итого штатное расписание должно иметь вид (см. таблицу 1).

Таблица 1. Примерное штатное расписание службы на основе тарифной сетки существующего предприятия.

№ п\п	Наименование должности	Тарифный разряд
1	Ведущий инженер	11
2	Инженер	10
3	Инженер оформитель, или техник	8
4	Заместитель начальника службы	12
5	Начальник службы	13

Источник: составлена автором.

Зачем же здесь зам. начальника? Если присмотреться к функциям, которые должна выполнять служба, а также для объективной оценки производственных показателей работников службы, необходимо вести дополнительную отчетность и контроль над выполняемыми работами.

Один начальник службы все функции руководителя, контролера, составителя отчетности и т.д. не сможет выполнять с должным качеством. Соответственно, все положительные моменты от внедрения будут перечеркнуты субъективным заполнением и фальсификацией отчетности и объема выполняемых работ.

Теперь по размерам окладов. Дабы не ломать все устои предприятия сразу, необходимо отталкиваться от существующих принятых размеров для тарифных разрядов. Они имеют свою шкалу дифференцирования. Для примера, установим оклад для 8 тарифного разряда, в условных единицах, – 1000 у.е.

Путем нехитрых математических преобразований, получаем следующую таблицу.

Таблица 2. Размер должностных окладов в службе.

Наименование должности	Тарифный разряд	Размер оклада, у.е.
Инженер оформитель, техник	8	1000
Инженер службы	10	1210
Ведущий инженер службы	11	1331
Зам. начальника службы	12	1464
Начальник службы	13	1611

Источник: составлена автором.

Данные размеры окладов имеют условный характер, то есть без привязки к региональным и территориальным надбавкам, а также к отраслям промышленности и к конкретным значениям в рублях. Это необходимо сделать на последней стадии, просто применим коэффициент перевода у.е. в рубли.

Персональная надбавка.

Под индивидуальной надбавкой скрываются теоретические навыки и практический опыт работника, его личностные и деловые качества, развитость интеллекта и т.д. Это так называемая надбавка за развитость работника как личности, профессионала и т.п. Ведь чем большими знаниями обладает работник, чем больше у него необходимых профессиональных компетенций, чем выше его личностные качества, тем больше степень того, что он будет в состоянии решить быстро и качественно нетривиальные и новые задачи, возникающие в процессе выполнения трудовых обязанностей. За это человека стоит стимулировать. К тому же человек должен шагать в ногу со временем, а технический прогресс не стоит на месте и развивается стремительно, человек обязан самосовершенствоваться и эта надбавка, будет объективной оценкой его знаний. Что должно оцениваться?

Во-первых, уровень образования. Чем выше уровень, тем большая надбавка. Средне-специальное или среднетехническое образование прибавки давать не должно. Высшее (бакалавр или специалитет) – 5%. Магистратура или аспирантура – 10%. Имея научные степени и так далее в индивидуальном порядке.

Во-вторых, общие знания, так называемые общекультурные компетенции. Знания русского языка, географии, истории, экономики, права, культуры, литературы. За отличные знания в этой области работник должен рассчитывать на 10% надбавки. Градация от нуля до 10% зависит от процента правильных ответов. Оценка знаний в данной области должно производиться в виде тестирования. Количество вопросов не менее 35 для объективной оценки. Причем для каждой специальности должны устанавливаться свои шкалы соответствий процента правильных ответов в процент к доплате.

В-третьих, общие теоретические знания и практические навыки по специальности (уровень профессиональных компетенций). Сюда должны входить знания нормативной документации при выполнении трудовых обязанностей, различных локальных актов предприятия, федеральных и региональных руководящих документов, вопросов, связанных с практическими навыками и т.д. Оценка должна производиться в виде тестирования, количество вопросов на разнообразные области для оценки должно быть за 100. Максимальный процент за отличные знания – 15%. Шкалы соответствий и перечень вопросов должен быть свой для каждой специальности. Причем еще должен учитываться стаж работы по специальности. Чем выше стаж, тем жёстче шкала должна применяться.

В-четвертых, оценка личных и деловых качеств. Здесь должны использоваться психологические тесты и тесты на способности (анализ текстовой и числовой информации, абстрактное мышление, лидерские качества и т.д.). Здесь комплекс тестов на разные области. При отличных показателях процент надбавки 15%, а также, как дополнительное поощрение работника, включение его кадровый резерв предприятия и т.д.

Для примера, рассмотрим работника, обладающего высшим образованием (специалитет). Он обладает отличными теоретическими знаниями, практическими навыками, имеет высокие морально-деловые качества и обладает отличными общекультурными компетенциями. Индивидуальная доплата будет составлять: $5+10+15+15 = 45\%$. У среднестатистического работника, показатели будут в районе 15-30% надбавки.

Причем подтверждать или повышать индивидуальную надбавку, путем проверки знаний каждый работник обязан 1 раз в год. Чтоб

объективно оценивать потенциал службы и уровень развития работников, а также анализировать прогресс/регресс по областям и т.д.

Новый сотрудник, не имеющий производственного опыта по данным специальностям или в смежных областях, допускается к сдаче тестов на индивидуальную надбавку после 9 месяцев работы. И если он набирает, ниже процентных минимумов общей сумме, он обязан пересдать через три месяца все разделы. При повторном провале испытаний, должен ставиться вопрос о его профессиональной пригодности к данным должностям.

Если работник службы начинает снижать свои показатели при повторных обязательных проверках, должно иницироваться разбирательство и выявления причин снижения индивидуальных показателей.

Производственные показатели.

Производственные показатели работника складываются из трех частей: количественного объема работы, качества выполнения работ и коллективные производственные показатели службы. На каждую часть отведем по 20% доплаты. То есть премиальная часть по максимуму может составлять 60% от условно-постоянной части зарплаты. Как пересчитать объем или качество работы в проценты премии?

Для этого составляется бально-рейтинговая таблица выполняемых работ. То есть каждому виду работ, присваивается определенное количество баллов, которое работник получит за её выполнение. Количество баллов конкретного вида работ рассчитывается от трудоемкости, сложности, ответственности, наличия подчинённого состава и т.д.

Сумма баллов объема выполненной работы работников службы за определенный промежуток времени и будет являться его процентом премии. Шкала приведения баллов в проценты должна быть индивидуально по должностям. При минимальном объеме работ – 0% доплаты. Верхняя граница в принципе должна отсутствовать (*вдруг работник решит все работу службы сделать один*), но по факту превышение максимальной граница указывает на неравномерность загрузки работников, что тоже не допустимо.

За тот минимальный набор обязательных функций и задач, ставящийся перед службой, при равномерной загрузке работников, сумма баллов должна соответствовать трети от максимума – то есть 7%. На данной пропорции и рассчитается количество баллов для каждого вида работы.

Качественная оценка выполняемых работ включает в себя контроль со стороны заказчика, должностных лиц и руководства службы и цеха по критериям соответствия качества выполняемых работ нормативным документам, срокам их проведения, отсутствие нарушений в технологии выполнения и т.д.

Все качественные оценки фиксируются в индивидуальных журналах (дневниках) работника, и в конце отчетного периода, рассчитывается по установленным критериям общий балл за качество выполняемых работ. Также этот балл конвертируется в процент премии. При отсутствии нарушений, замечаний, отступлений в ходе выполнения работ за отчетный период, работник должен рассчитывать на максимальный процент – 20%.

Коллективные показатели службы складываются из количественно-качественных оценок всех работников, а также общую оценку

должностных лиц. При максимальных личных показателях работников и отсутствия выявленных нарушений должностными лицами, всем работникам службы устанавливается максимальный процент премии – 20%.

Итого, максимальная премия работника может составить 60%. По факту данный средний показатель, будет в районе 30-50%. Так как, для максимума, необходимо всегда выполнять сложные задачи с высоким качеством, а также иметь общую высокую трудовую культуру всего коллектива. Что при небольшом штате, вполне достижимо, но не вперые, же месяцы, после внедрения новой системы оплаты труда.

Формализация критериев.

Для формализации критериев оценки качественной составляющей в выполняемых работах, а также для количественной оценки видов работ построим и сформируем зависимости. Для количественных оценок будем учитывать трудоемкость, сложность, необходимость руководства, ответственность и т.д. по каждому виду работ. Критерии качественных оценок сформируем на основе соблюдения руководящих документов, отсутствия нарушения и отклонений от технологии производства работ и т.п.

Шкала количественного объема выполняемых работ.

Для формирования шкалы перевода количественных баллов в процент премии составим таблицу с перечнем видов работ. В данной таблице отметим критерии оценки для каждого вида и с помощью весовых коэффициентов получим общий балл по каждому виду работ. Оценивать будем по шести критериям: руководство персоналом (А), уровень

ответственности (Б), сложность (В), трудоемкость (Г), необходимая отчетность (Д), самостоятельность (Е).

Для каждого критерия установим его ценность. При отсутствии руководства – оценка будет 1, при управлении коллективом различных специальностей свыше 10 человек (различных специальностей более 3) – оценка максимальная 5.

Уровень ответственности: 1 бал – нет коллективной ответственности, отсутствуют критические последствия вследствие ошибки. 5 баллов – ответственность за подчиненных, присутствует возникновение ЧС и аварий вследствие ошибки.

Сложность работы: 1 бал – работа полностью описана в руководящих документах, присутствует необходимая оснастка и т.д. 5 баллов – необходимо опираться на опыт, применять не стандартные подходы, выполнять нерегламентированные задания, творческий подход и т.п.

Трудоемкость: 1 бал – работа плановая, нормированная, не зависящая от внешних факторов (слабо зависящая) и т.д. 5 баллов – работа не нормированная, срок выполнения зависит от внешних факторов, требуется выполнить дополнительный подготовительный объем работы, работы на действующем оборудовании без снятия нагрузки/напряжения и т.д.

Необходимая отчетность: 1 бал – стандартная отчетность постфактум, 5 баллов – заполнение различных форм отчетности в процессе проведения работ, формирование отдельных позиций отчетности по необходимости, оформление нестандартной итоговой отчетности.

Самостоятельность: 1 бал – требуется коллективное равнозначное участие нескольких работников, 5 баллов – полностью самостоятельная работа, с различными зонами ответственности и т.п.

Таблица 3. Количественные оценки видов работ.

Вид работы	А	Б	В	Г	Д	Е	Общий бал
Ревизия и настройка ЭОС-3	0	5	2	3	3	4	17
Ревизия и настройка АЗК	0	5	2	3	3	4	17
Ревизия и проверка реверсоров	0	3	2	3	3	3	14
Проверка сопротивления изоляции	0	2	2	2	2	2	10
Проверка правильности включения обмоток	0	2	1	1	1	2	7
Выявление и устранение характерной неисправности	2	4	4	4	4	4	22
Выявление и устранение нехарактерной неисправности	3	5	5	5	4	4	26

Источник: составлена автором.

И в таком роде описываются все виды работ, которые проводятся или могут потенциально проводиться работниками. Далее происходит оптимизация таблицы (укрупнение), то есть однотипные работы объединяются под общим названием. Вводятся категории, и составляется таблица соответствия вида работ и её категория. Если какие-либо виды работы соответствуют нескольким категориям одновременно и не стопроцентно, то необходимо применять уточняющие поправочные коэффициенты. Например, выявление и устранение неисправности в релейно-контактной схеме, то применить понижающий коэффициент 0.8, если в электронной схеме – 1.0, если в программной части ПЛК или микропроцессорной технике – 1.1. По такому принципу заполняется таблица по всем видам работ службы и соответствия их категориям.

Категорий должно быть от 15 до 20 для полноценного и объективного охвата всех видов работ.

У каждой категории есть свое количество баллов. Сумма баллов за отчетный период и переводится в процент премии.

Подсчет объема работ по каждому работнику ведется в своеобразном таблице (дневнике), где указывается количество выполненной работы по категориям.

Общая шкала перевода количества баллов в процент, формируется на основе существующей производительности труда работников по должностям. Берется среднестатистический работник, описываются все виды работ им произведенные за определенный период времени, по таблице суммируется количество баллов – и эта цифра берется за основу при составлении шкалы.

Качественная оценка.

В этом же дневнике необходимо указывать и качественные оценки выполняемых работ сотрудником. То есть указываются критерии оценки и проставляются объемы в них. Если критерий – количество нарушений локальных нормативных актов, допущенных лично работником, то у такого критерия есть вес. Далее количество нарушений по критерию умножается на вес, и в итоге получаем сумму баллов со знаком минус. То есть, если сотрудник качественно выполняет работу, не имеет нарушений, замечаний, недоделок и т.д. количество баллов со знаком минус будет равно 0. И от процента за качество, которое равно 20% отнимать нечего. Если же есть баллы, то они переводятся по шкале в проценты, со знаком минус и отнимаются от стартового значения. При сумме баллов больше критического значения, на работника оформляется служебная записка с

анализом его работы и дальнейшего наказания или производства с ним профилактической работы.

Коллективная оценка.

Коллективная оценка качества и количества работ службы должна складываться как средняя сумма показателя качественных работ всех работников и количественных показателей. У каждого показателя будет свой вес в общей формуле. Качество работы должен иметь больший вес.

При выполнении производственного задания, работник описывает все виды работ, которые он выполнил в ходе выполнения, там же указываются проверки должностных лиц с указанием правильности, полноты и достоверности указанных работником данных, описываются нарушения, замечания, недоделки с указанием конкретных мер по устранению, пунктов руководящих и других нормативных документов и актов, которые были нарушены и т.д.

После заполнения отчетного табеля, он согласовывается с должностными лицами и на его основании оформляется распоряжение об установке процентов премии для работников службы на следующий отчетный период.

Окончательный итог.

После всех теоретических расчетов, необходимо сформировать перечень отчетной и контрольной документации. Провести оценку расчетов на реальных работах (заполнение для анализа разработанной отчетной документации) и скорректировать расчеты (шкалы, критерии, оценки и т.д.) и внедрить систему в реальную службу. После полугодового периода, необходимо произвести корректировку системы оценок, видов работ и т.д. Найти изначально неучтенные параметры или упростить

критерии. *То есть, как говорится в анекдоте, после опробования, доработать напильником.*

Заключение.

Повышение производительности труда на предприятии должно идти не только по пути внедрению новых орудий труда, оснастки и применению современных технологий, но и по пути дополнительной мотивации работников. Без справедливой, прозрачной, объективной и достойной заработной платы мотивация сотрудников будет на низком уровне.

Рассмотренная существующая система оплаты труда яркий пример устаревшего подхода к организации и оплаты работ на предприятии.

Синтезированная система призвана решить проблемы связанные с субъективностью оценки оплаты труда, повысить мотивацию работников, самоорганизовать сотрудников и повысить в конечном итоге производительность и качество труда.

Список использованной литературы.

1. Бланк И. А. Менеджмент / И. А. Бланк. — Киев : Ника-ЦентрЭльга, 680 с.
2. Богатко, А. Н. Система управления развитием предприятия / А. Н. Богатко. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 240 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд., стер. — М.: Магистр ; ИНФРА-М, 2014. — 576 с.
4. Волгин, И. А. Стимулирование производственного труда / И. А. Волгин. — Брянск, 2013. — 264 с.
5. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А. П. Волгин. М.: Дело, 2013. 356 с.
6. Воловская, Н. М. Экономика и социология труда / Н. М. Воловская. М.: ИНФРА-М, 2014. - 204 с.
7. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. — 3-е изд., доп. — М.: НОРМА. 2014. — 448 с.

8. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. М.: Банки и биржи ; ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

- *Автор гарантирует, что вышеуказанный материал не был ранее опубликован на русском языке, а также не находится на рассмотрении в другом журнале.*
- *Автор гарантирует, что в вышеуказанном материале соблюдены все авторские права: среди авторов указаны все те и только те, кто сделал значительный вклад в исследование, для всех заимствованных фрагментов (текстовые цитаты, таблицы, рисунки и формулы) указаны источники, позволяющие идентифицировать их автора.*
- *Автор осознает, что факты научной недобросовестности, выявленные как в процессе рецензирования, так и после публикации статьи (плагиат, повторная публикация, раскрытие защищенных данных), могут повлечь не только снятие статьи с публикации, но и уголовное преследование со стороны тех, чьи права будут нарушены в результате обнародования текста.*