

УДК 658.3.01

## ПРИМЕНЕНИЕ БЕСТАРИФНОЙ МОДЕЛИ ОПЛАТЫ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕС-КОМАНД (НА ПРИМЕРЕ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)

З.Т. ВЕЛИЕВА, В.П. ДУДЯШОВА

(Костромской государственной технологической университет)

Вопрос о неэффективности применения тарифной системы оплаты труда на предприятиях текстильной промышленности в условиях рыночных отношений был затронут в [1], где авторы подчеркивали необходимость формирования системы мотивации и стимулирования, ориентирующей работников на конечные результаты деятельности предприятия в условиях иерархической организационной структуры управления.

В настоящее время в связи с индивидуализацией требований клиентов к выпускаемой продукции все большую актуальность приобретает процессный подход к управлению в текстильной промышленности.

Особенностью такого подхода является ориентация на конечные результаты работы предприятия – удовлетворение запросов клиента. Вследствие этого мы полагаем, что наиболее адекватной системой стимулирования персонала в данных условиях является бестарифная модель оплаты труда, изюминкой которой по праву считается полная зависимость заработной платы работника от конечных результатов работы всего коллектива, к которому он принадлежит [2].

Предлагаемая методика предусматривает распределение фонда оплаты труда управленческого персонала предприятия между бизнес-процессами по эффективности их выполнения, а затем распределение исчисленного фонда каждого процесса

внутри бизнес-команды с учетом профессионализма ее участников и сложности выполняемых технических ролей (комплекс функций работника внутри бизнес-процесса).

Обоснование методики должно включать несколько этапов.

1 этап. Оценка эффективности выполнения бизнес-процесса за период. Эффективность реализации бизнес-процесса целесообразно оценивать системой показателей качества их выполнения, характеризующей степень удовлетворения клиентов как внешних, так и внутренних.

С целью сопоставимости результатов выполнения бизнес-процесса динамика показателей качества за период оценивается в баллах и рассчитывается средняя итоговая оценка по процессу. Каждой такой оценке соответствует свой коэффициент вклада бизнес-процесса (КВП<sub>i</sub>) в общие результаты работы предприятия.

2 этап. Распределение фонда оплаты труда управленческого персонала предприятия по бизнес-процессам с учетом КВП<sub>i</sub> производится по формуле

$$\text{ФОТ}_{б/п(i)} = \frac{\text{ФОТ}_{\text{предп}} \cdot \text{Ч}_i \cdot \text{КВП}_i}{\text{Ч} \cdot \text{КВП}_{\text{max}}}, \quad (1)$$

где  $\text{ФОТ}_{б/п(i)}$  – фонд оплаты труда  $i$ -го бизнес-процесса;  $\text{ФОТ}_{\text{предп}}$  – фонд оплаты труда управленческого персонала предприятия, исчисленный из финансовых

возможностей фирмы с учетом выплат стимулирующего характера и премий;  $KBP_{max}$  – максимальное значение КВП в соответствии с принятой шкалой;  $Ч_i$  – численность участников  $i$ -го бизнес-процесса;  $Ч$  – суммарная численность участников всех бизнес-процессов.

3 этап. Распределение  $\Phi OT_{б/п(i)}$  внутри бизнес-команды с учетом коэффициента профессионализма участников и коэффициента сложности технической роли определяется с помощью выражения:

$$ЗП_{ji} = \frac{\Phi OT_{б/п(i)} (КП_j + КС_j)}{\sum_j (КП_j + КС_j)}, \quad (2)$$

где  $ЗП_{ji}$  – зарплата  $j$ -го участника бизнес-команды в  $i$ -м бизнес-процессе;  $КП_j$  – коэффициент профессионализма, вычисляемый для каждого участника бизнес-команды с учетом стажа работы, образования и уровня компетентности выполнения его технической роли в бизнес-процессе по формуле

$$КП_j = \frac{O + C + Y_k}{9}, \quad (3)$$

где  $O$  – оценка образования работника ( $O = 1, 2, 3$ );  $C$  – оценка стажа работы по специальности ( $C = 0, 25; 0, 5; 0, 75; 1$ );  $Y_k$  – уро-

вень компетентности выполнения технической роли (1, 2, 3, 4, 5); 9 – постоянная величина, сумма максимальных оценок по  $O$ ,  $C$  и  $Y_k$ ;  $КС_j$  – коэффициент сложности выполняемой технической роли.

4 этап. Расчет полной заработной платы работника производится путем сложения исчисленной заработной платы по бизнес-процессам, в которых он участвует.

Предложенная методика прошла апробацию на одном из текстильных предприятий г. Костромы. Нами (для данного предприятия) были определены следующие бизнес-процессы: выработка стратегии и координация бизнес-системы; разработка новых артикулов тканей; планирование и поддержка клиентов; развитие производственных возможностей (процесс, включающий подпроцессы закупки сырья и материалов, техническое и кадровое обеспечение); выполнение заказа (процесс, состоящий из подпроцессов производства и продажи выпущенных тканей).

Фрагмент расчета заработной платы по предложенной бестарифной модели участников бизнес-команды, отвечающей за функционирование бизнес-процесса "Планирование и поддержка клиентов", приведен в табл. 1 (показатели качества выполнения бизнес-процесса) и 2 (расчет заработной платы участников бизнес-процесса).

Таблица 1

Показатели	Оценка
Сроки заключения договоров	3
Число контактов при оформлении заказа	4
Удобство для заказчика	5
Количество новых клиентов за период	5
Совершенствование работ по подготовке, заключению и использованию договоров на поставку продукции	2
Итого:	19

Примечание, 5 баллов – результаты работы превышают установленный нормативный уровень; 4 балла – эталон соответствует нормативу; 3 балла – ниже норматива; 2 балла – значительно ниже норматива.

Среднее значение итоговой оценки – 3,8 балла; соответствующий этой оценке  $KTB = 1,0$  по принятой шкале.

Тогда

$$\Phi OT_{б/п(i)} = \frac{805960 \cdot 8 \cdot 1,0}{194 \cdot 1,5} = 22157 \text{ руб.}$$

Таблица 2

Технические роли (должности при функциональном подходе)	Коэффициент профессионализма	Коэффициент сложности технической роли	КП <sub>j</sub> + КС <sub>j</sub>	Зарботная плата в данном бизнес-процессе, руб.
Лидер бизнес-процесса (коммерческий директор)	0,7222	0,9440	1,569	3143
Владелец бизнес-процесса (директор ВЭС)	0,9444	1,0	1,875	3757
Коммуникатор (торговый представитель)	0,8056	0,6133	1,4258	2857
Внешний консультант (ведущий юрисконсульт)	0,8056	0,4000	1,2125	2430
Координатор (ведущий специалист ВЭС)	0,9167	0,6080	1,4205	2846
Участник команды (специалист ВЭС)	0,8333	0,3707	1,2457	2496
Участник команды (специалист ВЭС)	0,6944	0,3680	1,1805	2365
Участник команды (специалист ВЭС)	0,6944	0,3160	1,1285	2261
Итого по процессу:	-	-	11,0575	22155

Лидер бизнес-процесса (коммерческий директор) и владелец бизнес-процесса (директор ВЭС) участвуют также в других бизнес-процессах, поэтому их заработная плата будет складываться из суммы начислений по двум процессам.

В отличие от традиционной бестарифной модели, где внимание акцентируется на индивидуальных достижениях работника, и распределение фонда оплаты труда как между подразделениями, так и внутри подразделения осуществляется по одному критерию – коэффициенту трудового вклада работников, в нашей методике оценка эффективности работы перенесена

с отдельного работника на бизнес-процесс – таким образом решается задача стимулирования командной работы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Кедров Б.И., Ульянова О.Б. // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 1998, №5. С. 113...114.
2. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебн. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.

Рекомендована кафедрой экономики и управления. Поступила 29.10.03.