

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СДЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕРВИСА

IMPROVING THE PIECE-RATE WAGE SYSTEM FOR AUTOMOTIVE SERVICE WORKERS

*O. Bulatova
A. Solomatin*

Annotation

The article deals with the optimization of piece rates for payment to service workers at car dealer centres, with the view to institute an efficient system of labour remuneration. The reference scale for piecework wage rates used in most car dealer centres is not efficient and assumes the possibility of abuse on the part of direct workers. To exclude these factors, the article provides an overview of methods for detection of abuse and offers a method of calculating the optimum rates for labour stimulation; it gives the conclusion that the progressive scale of wage rates is more effective for foremen distributing the work between the direct workers and controlling its implementation.

Keywords: piece-rate wage system; car dealer centre; rate calculation; optimization of references for selection and calculation of rates; service worker.

Булатова Ольга Викторовна

Магистрант каф. внешнеэкономической деятельности и торгового дела, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет им. Петра Великого

Соломатин Александр Николаевич

К.э.н., профессор, каф. внешнеэкономической деятельности и торгового дела, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет им. Петра Великого

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы оптимизации сдельных расценок для оплаты труда работников сервиса на дилерских автоцентрах с целью построения эффективной системы оплаты труда. Используемая на большинстве автоцентров шкала критериев для сдельных расценок оплаты труда не эффективна и предполагает возможность злоупотребления со стороны основных рабочих. Для исключения этих факторов, в статье делается обзор способов обнаружения злоупотреблений и метода расчета оптимальных расценок для стимулирования труда, а также делается вывод о том, что прогрессивная шкала расценок для оплаты труда более действенна для мастеров, распределяющих работу между основными рабочими, и контролирующими ее выполнение.

Ключевые слова:

Сдельная система оплаты труда; дилерский автоцентр; расчет расценок; оптимизация критериев выбора и расчета расценок; работник сервиса.

Актуальность совершенствования сдельной системы оплаты труда обусловлена серьезным падением доли рынка новых автомобилей, и, как следствие, необходимостью автоцентрам проводить жесткую экономию в осуществляемых расходах, в том числе за счет снижения самой издержкоемкой статьи затрат – оплаты труда сотрудников. Тяжелое экономическое положение автоцентров подтверждает анализ статистических данных (см. табл. 1).

По данным Росстата, падение объема продаж автомобилей в январе–октябре 2015 года составило 23,4 % по сравнению с аналогичным периодом 2014 года, хотя весь оборот розничной торговли страны снизился за этот период на 8,8% [13]. Причем падение рынка автомобилей характеризуется самым сильным уровнем спада – по другим номенклатурным группам товаров народного потребления спад составил от 7,3% по обуви и одежде до

20% по бытовой технике, а некоторые группы товаров, наоборот, стали пользоваться большим спросом, показав рост на 5% – по книгам, и на 13% – по дизельному топливу [13]. Неизменным остался только уровень спроса по строительным товарам.

Снижение потребления бензина на 1,4 % в январе–октябре 2015 года по сравнению с аналогичным периодом 2014 года говорит о том, что часть жителей нашей страны не перестали пользоваться автомобилями, пересев на общественный транспорт, а просто отказались от покупки новых автомобилей, предпочтя отремонтировать имеющиеся – о чем говорит рост на 1,1% реализации автомобильных деталей, узлов и принадлежностей в розничном звене торговли.

Вполне вероятно, что данные Росстата по экономической ситуации немного занижены, так как независимые

Таблица 1.

Изменение продаж непродовольственных товаров (составлено авторами по данным [13]).

	Январь-сентябрь 2015г. в % к январю-октябрю 2014 г. (воспоставимых ценах)	Доля в общем объеме продажи в январе-октябре 2015г., %		Справочно доля в общем объеме продажи в январе-октябре 2014 г. (в фактических ценах), %
		в фактических ценах	в ценах января-октября 2014 г.	
Автомобили легковые	76,6	4,7	4,8	5,7
Автомобильные детали, узлы и принадлежности	101,1	0,8	0,9	0,8
Бензины автомобильные	98,6	5,6	6,2	5,7
Дизельное топливо	113,8	1,7	1,9	1,5

эксперты, например, Ассоциация европейского бизнеса, называют совсем другой уровень падения автомобильного рынка в России – более 33% (в октябре 2015 года падение усилилось до 38,5%, а за январь–октябрь рынок упал на 33,6% [1]).

Следует обратить внимание, что доля продаж легковых автомобилей в январе–сентябре 2015 года в фактических ценах ниже доли продаж в ценах 2014 года [13]. То есть цены в 2015 году на автомобили были ниже цен 2014 года, что показывает, насколько тяжело пришлось автодилерам вести конкурентную борьбу за спрос потребителей, учитывая, что заводы–изготовители автомобилей устанавливают дилерам рекомендуемые розничные цены на автомобили, пересматриваемые в сторону повышения ежеквартально (вкуче с увеличением отпускной цены для дилеров). Таким образом, автоцентры вынуждены были делать значительные скидки покупателям, чтобы попытаться сохранить оборот, в ущерб своей прибыли от данного вида деятельности.

Снижение уровня услуг по техническому обслуживанию и ремонту (ТОиР) транспортных средств, машин и оборудования в январе–октябре 2015 года составило всего лишь 3,6 % по сравнению с аналогичным периодом 2014 года (Табл. 2), и в большей степени характеризуется отказом автовладельцев от кузовного ремонта своих авто, нежели от технического обслуживания и слесарного ремонта.

В структуре бытовых услуг доля оказываемых платных услуг по техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств, машин и оборудования составляет 30,6%, что говорит об их значимости для потребителей и устойчивом спросе на них, что подтверждается данными

Федеральной службы государственной статистики, согласно которым в октябре 2015 года объем платных бытовых услуг населению составил 76,1 млрд. руб., или 11,3 % от общей суммы оказанных платных услуг [13]. Как видно из табл. 2, бытовые услуги занимают 4–е место в общем объеме платных услуг, уступая лишь транспортным услугам (19,5 %), коммунальным услугам (19,3 %) и услугам связи (16 %).

На фоне тяжелой экономической ситуации на рынке сбыта новых автомобилей и резком сокращении доходов автоцентров, очень остро стоит вопрос об эффективном расходовании денежных средств, в первую очередь, как правило, в виде сокращений заработной платы. Для снижения социальной напряженности в коллективе, перед руководством предприятия встает вопрос об организации оптимальной с точки зрения затрат и справедливой с точки зрения работников оплаты труда, в том числе, и сотрудников сервисного центра (количество которых может достигать нескольких десятков человек), которым, как правило, установлена сдельная система оплаты труда, напрямую зависящая от количества выполненных ими работ [3–12, 14–17].

Для оценки необходимых изменений и путей их реализации на первом этапе проводится аудит существующей системы оплаты труда основных работников службы цеха и ее взаимосвязь с ключевыми показателями деятельности предприятия – оборотом и прибылью.

На дилерских автоцентрах стоимость услуг для клиентов по ТОиР автомобилей складывается из утвержденной заводом–изготовителем трудоемкости (в нормо–часах) по осуществлению каждого из вида работ, и установленной автоцентром коммерческой стоимости 1 нормо–часа.

Таблица 2.

Объем платных услуг населению по видам (составлено авторами по данным [13]).

	Октябрь 2015г.				Январь-октябрь 2015г. в % к январю-октябрю 2014г.
	млрд. рублей	в % к			
		октябрю 2014г.	сентябрю 2015г.	итогу	
<i>Платные услуги</i>	675,8	97,1	100,2	100	98,1
в том числе: бытовые	76,1	97,1	100,7	11,3	96,7
<i>Из них:</i>					
техобслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования	23,3	98	101,8	30,7	96,4
транспортные	131,9	99,6	93,9	19,5	97,9
связи	107,8	97,8	99,1	16	99,2
коммунальные	130,5	94,3	110,7	19,3	97,9

Документально оформление автомобиля в ремонтный цех оформляется открытием заказ-наряда, в котором указываются:

1. Данные об автомобиле (марка, гос. номер, пробег);
2. Перечень выполняемых работ, их трудоемкость;
3. Табельный номер сотрудника, выполняющего работы;
4. Стоимость работ с НДС;
5. Стоимость израсходованных запчастей (с НДС)
6. Общая (итоговая) сумма заказ – наряда.

Таким образом, в системе автоматизированного учета по каждому сотруднику сервиса формируются данные о количестве и номенклатуре выполненных им работ в нормо-часах и о сумме оказанных услуг.

Следует отметить следующую особенность при формировании оборота: не за все выполненные сотрудником работы, автоцентр получает выручку – так называемые, внутренние работы и работы по коммерческой гарантии, по сути, представляют собой недополученную прибыль и затраты в размере начисленной с их объема заработной платы и отчислений с нее. Если к этому прибавить систему скидок (3– 15%) на услуги, то реальная (доходная) стоимость фактического нормо-часа будет значительно отличаться от утвержденного; что также необходимо учитывать в расчетах.

Заработная плата рабочего определяется исходя из объема фактически выполненных работ в нормо-часах, умноженных на утвержденную стоимость нормо-часа,

установленную для расчета заработной платы, и утвержденный процент отчислений на заработную плату от фактической выработки.

На первом этапе оценки эффективности критериев системы оплаты труда проводится анализ показателей по начисленной заработной плате в среднем за месяц в периоде и сопоставление их со средними показателями плана предприятия в нормо-часах (табл. 4).

Из табл. 4 следует, что план в нормо-часах, применяемый для расчета заработной платы, на 2 478 нормо-часов, или 25,82% меньше, чем план, утвержденный для работы предприятия. При фактическом объеме оказанных в среднем за месяц услуг в количестве 8 368 нормо-часов, автоцентр не выполнил план на 1 231 нормо-часов, хотя при расчете заработной платы он оказался перевыполнен на 1 247 нормо-часов. Другими словами, автоцентр оплачивал сотрудникам по повышенным расценкам в среднем ежемесячно 2 478 нормо-часов, что составляет 29,6% от общего количества фактических нормо-часов. Это говорит о неэффективной системе установленных критериев оплаты труда.

С другой стороны, установленные плановые задания для основных рабочих можно считать провокационным стимулом к злоупотреблению с их стороны в виде возможного сговора (например, договоренность обычно двух лиц, но несколькими группами, о "закрытии" максимально большего количества нормо-часов, выполненных обоями, на одного человека, с целью получения заработной платы по максимальным расценкам и дальнейшего ее

Таблица 3.

Нормированное задание и проценты отчислений на заработную плату по участкам цеха по ремонту и обслуживанию автомобилей (составлено авторами).

Участок сервиса		Стоимость нормо/часа для расчета заработной платы, руб.	Плановая выработка 1 работника, нормо-часы	Отчисления за заработную плату до плана, %	Отчисления за заработную плату сверх плана, %	Доплата за квалификационный разряд, %
Диагностика		450	100	40%	45%	3 разряд - 5%; 4 разряд - 10%; 5 разряд - 15% от размера начисленной заработной платы
Участок ТОиР	Мелкий, средний, крупный ремонт и техническое обслуживание	515	Отработанное время*	25%	45%	
	Работы по электрике	500	100	35%	45%	
Участок кузовного ремонта		450	Отработанное время*	45%		
Участок арматурного ремонта						
Участок по окраске автомобилей						
Участок по установке дополнительного оборудования	Сигнализация	450	Отработанное время*	25%	45%	
	Тюнинг	450	80	33%	45%	
	Антикор	450	180	25%	45%	

* Отработанное время определяется по данным кадрового учета - по таблице учета рабочего времени.

Таблица 4.

Среднемесячные показатели по итогам 10 месяцев 2015 года (составлено авторами).

Участок	План предприятия, заложенный в бюджете реализации услуг, нормо-часы	План по ведомостям расчета заработной платы, нормо-часы	Отклонение		Фактические нормо-часы	Отклонение фактических нормо-часов	
			нормо-часы	%		от плана предприятия	от плана по ведомостям
Диагностика	209	154	-56	-26,57	383	+174	+229
Участок ТОиР	3 824	2 728	-1 096	-28,67	3719	-105	+991
Участок кузовно-го ремонта	712	914	202	28,36	477	-235	-437
Участок арматурного ремонта	1 029	905	-123	-11,96	741	-288	-164
Участок по окраске автомобилей	1 304	970	-334	-25,62	945	-359	-25
Участок по установке дополнительного оборудования, в т.ч.	2 521	1450	-1 072	-42,50	2103	-418	+653
Сигнализация	1 650	767	-883	-53,51	1147	-503	+380
Тюнинг	224	130	-94	-41,91	327	+103	+197
Антикор	648	553	-95	-14,68	628	-20	+75
ИТОГО:	9 599	7 121	-2 478	-25,82	8 368	-1 231	+1 247

Таблица 5.

Развернутый анализ среднемесячной заработной платы основных рабочих
(составлено авторами).

Участок	Кол-во человек (без уволенных), чел	Фактическая выручка с 1 нормочаса, руб.	Факт нормочасы	Заработная плата до плана, руб.	Заработная плата сверх плана, руб.	Доплата за разряд, руб.	Итого заработная плата, руб.	Средняя расценка 1 нормочаса для зарплаты, руб./н/ч	Средняя заработная плата 1 сотрудника, руб.
Диагностика	2	726	383	56 652	17 215	11 081	84 948	222	42 474
Участок ТОиР	22	735	3 719	369 225	236 467	82 149	687 841	185	31 265
Участок кузовно-го ремонта	6	560	477	107 527	0	11 066	118 593	249	19 766
Участок арматурного ремонта	7	543	741	167 366	0	21 651	189 017	255	27 002
Участок по окраске автомобилей	7	560	945	213 156	0	14 500	227 656	241	32 522
Участок по установке дополнительного оборудования, в т.ч.	12	848	2 103	151 274	126 934	14 309	292 516	139	24 376
Сигнализация	6	848	1 147	82 127	70 371	9 734	162 232	141	27 039
Тюнинг	2		327	18 465	39 586	1 175	59 226	181	29 613
Антикор	4		628	50 682	16 976	3 400	71 059	113	17 765
ИТОГО:	56	719	8 368	1 065 200	380 616	154 755	1 600 571	191	28 582

распределения между собой). Плановые задания должны быть у мастеров, которые распределяют и контролируют работу основных рабочих.

Из табл. 5 следует, что за один фактический нормочас сотрудник получает заработную плату в интервале от 113 руб. до 255 рублей, т. е. разброс составляет 2,26 раза. Данная система критериев оценки труда является социально не справедливой и провоцирует недовольство среди работников. Также можно обратить внимание, что работы, приносящие автоцентру максимальный доход – на участке по установке дополнительного оборудования – оцениваются меньше всего; в то время как на участке диагностики самые большие размеры заработной платы при наименьшем объеме выручки.

Также достаточно большой процент – 10,7% от начисленной заработной платы $(154\,755 / (1\,065\,200 + 380\,616) * 100)$ занимает доплата за разряд, учитывая, что в автоцентре трудятся сотрудники со 2 – 5 квалификационными разрядами (доля сотрудников, имеющих 5 разряд, составляет 60%).

Для составления оптимальной и социально-приемлемой системы критериев для расчета заработной платы необходимо учесть следующее:

1. Психологическим фактором для сотрудников является неприемлемость снижения стоимости нормочаса для оплаты труда;

2. Согласно тарифно-квалификационной характеристике профессии автослесаря (утвержденной выпуском 2 Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих. Слесарные и слесарно-сборочные работы [2]) – по номенклатуре выполняемых работ существует незначительное отличие между 4 и 5 квалификационным разрядом. Если учесть, что большинство выполняемых работ по ТОиР автомобилей, как правило, относятся к уровню 3–4 квалификационного разряда, то автор считает целесообразным пересмотреть систему доплат за разряд в меньшую сторону:

Доплату за разряд установить в размере 5% – для 3 квалификационного разряда; 7% – для 4 квалификационного разряда; 10% – для 5 квалификационного разряда – от всего размера начисленной заработной платы;

3. Цех восстановительного ремонта (участки кузовного ремонта, арматурного ремонта и окраски автомобилей) всегда формировал выручку в диапазоне от 20% до 30% совокупного оборота по услугам сервиса, а учитывая менее широкую и более трудоемкую номенклатуру

Таблица 6.

Прогнозный расчет заработной платы сотрудников по новым критериям оценки труда
(составлено авторами).

Участок	ФАКТ		ПРОГНОЗ						
	факт нормо-часы	Существующая средняя расценка 1 нормо-часа для зарплаты, руб./н/ч	Стоимость 1 нормо-часа для начисления заработной платы, руб.	Отчисления на заработную плату, %	Итого начисленная заработная плата, руб.	Доплата за разряд, руб.	Итого полный размер заработной платы, руб.	Итого средняя расценка 1 нормо-часа для заработной платы, руб.	Средний размер заработной платы, руб.
Диагностика	383	222	500	30	57 486	5 749	63 234	165	31 617
Участок ТОиР	3 719	185	515	33	632 054	56 513	688 567	185	31 298
Участок кузовного ремонта	477	249	500	48	114 407	8 009	122 416	257	20 403
Участок арматурного ремонта	741	255	500	47	174 128	16 169	190 297	257	27 185
Участок по окраске автомобилей	945	241	500	46	217 406	11 802	229 208	242	32 744
Участок по установке дополнительного оборудования	2 103	139	500	30	315 381	21 761	337 142	160	28 095
ИТОГО:	8 368	191	-	-	1510861	120002	1630863	195	29 123

* Доплата за разряд в данном случае считается по каждому участку по удельному весу количества каждого размера квалификационного разряда в общем их количестве.

Таблица 7.

Сравнение текущей и планируемой системы оплаты труда по средним данным за 10 месяцев
(составлено авторами).

Участок	Среднее количество человек (без уволенных), чел	Фактические нормо-часы, н/ч	Фонд оплаты труда фактический, руб.	Фонд оплаты труда прогнозный, руб.	Средняя заработная плата 1 сотрудника по существующей системе оплаты труда, руб.	Средняя заработная плата 1 сотрудника по планируемой системе оплаты труда, руб.	Отклонение по средней заработной плате (Прогноз-Факт)
Диагностика	2	383	84 948	63 234	42 474	31 617	-10 857
Участок ТОиР	22	3 719	687 841	688 567	31 265	31 298	33
Участок кузовного ремонта	6	477	118 593	122 416	19 766	20 403	637
Участок арматурного ремонта	7	741	189 017	190 297	27 002	27 185	183
Участок по окраске автомобилей	7	945	227 656	229 208	32 522	32 744	222
Участок по установке дополнительного оборудования	12	2 103	292 516	337 142	24 376	28 095	3 719
ИТОГО:	56	8 368	1600 571	1630 863	28 582	29 123	541

данных работ в сочетании с более низким уровнем спроса на них, чем на услуги по слесарному ремонту и техническому обслуживанию, целесообразно оставить существующее соотношение критериев расчета заработной платы для сотрудников, занятых выполнением данных работ (или пересмотреть его в сторону небольшого увеличения в связи с резким падением спроса на данные работы);

4. На участке ТОиР за счет отмены плана произойдет перераспределение начисленной заработной платы между сотрудниками и исключится возможность сговора.

Данный расчет необходимо апробировать на фактическом расчете заработной платы сотрудников за ряд месяцев (лучше выбирать месяца с наименьшей и наибольшей загрузкой в нормо-часах) для выявления количества людей, у которых заработная плата по данному расчету снизится. Если количество таких людей будет менее 40% от общего количества, то модель считается эффективной.

Итог представлен в виде табл. 7.

Можно сказать, что в результате перераспределения критериев оплаты труда разброс отклонений средней заработной платы 1 сотрудника от среднего значения снизился с 13 892 руб. (42 474 руб. – 28 582 руб.) до 3 621 руб. (32 522 руб. – 29 123 руб.), т.е. более чем в 3,8 раза. При этом средняя заработная плата и итоге по всем участкам увеличилась, в среднем, на 541 руб.

Однако на практике, будет наблюдаться экономия по фонду оплаты труда, так как существенно сократятся переплаты, которые имели место при повышенных сделанных расценках труда.

Планируемая система оплаты труда, в результате перераспределения размеров и порядка начисления заработной платы сотрудникам сервисного центра, позволяет нивелировать влияние экономической ситуации на размер заработной платы, и, в то же время, не увеличивать фонд оплаты труда для работодателя.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ассоциация "Российские Автомобильные Дилеры". Официальный сайт: <http://www.asroad.org/> (Дата обращения 30.01.2016).
2. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). Выпуск № 2. Часть № 2. Утвержден Постановлением Минтруда РФ от 15.11.1999 № 45 (в редакции Приказа Минздравсоцразвития РФ от 13.11.2008 № 645)
3. Балашов А. И., Котляров И. Д., Санина А. Г. Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2012. – 318 с.
4. Беляев А. Н. Современные формы и системы оплаты труда. М.: Дело и сервис, 2009. – 272 с.
5. Вертакова Ю. В., Харченко Е. В., Железняков С. С. Интеграция подходов к управлению современной организацией. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2010. – 524 с.
6. Генкин Б. М., Никитина И. А. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2013. – 464 с.
7. Долгополова И. В., Шарипов М. М. Компенсационный пакет как средство привлечения и удержания персонала: сравнительный анализ предприятий химической отрасли // Экономика и менеджмент систем управления. – 2014. – Т. 12. – № 2. – С. 20–26.
8. Дривольская Н. А. Мотивационный менеджмент как инструмент управления персоналом предприятия // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 3. – С. 185–193.
9. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
10. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008.
11. Ильина О. В., Соломатин А. Н. Управление ресурсным потенциалом в сфере торговли и общественного питания. СПб.: СПбГЭИ, 2011.
12. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание: Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2004.
13. Росстат. Официальный сайт: <http://www.gks.ru> (Дата обращения 30.01.2016).
14. Соломатин А. Н., Харитонова Е. В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли. СПб.: СПбГЭИ, 2011.
15. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли. Учебник под ред. А. Н. Соломатина. СПб.: Питер, 2009.
16. Экономика труда: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп./ под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. П. Э. Шлендера. М.: Магистр, 2010.
17. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб.: Питер, 2009.