

УДК 331.221:338-048.78

DOI: 10.24144/2078-1431.2020.2(25).228-234

*Акбота Мамажанова,
магистрантка кафедри економічної теорії
ГВУЗ «Ужгородський національний університет»*

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ (ИЗ ОПЫТА КОМПАНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН)

У статті запропоновано рекомендації щодо вдосконалення оплати праці в сучасних умовах на основі застосування інструментів грейдування персоналу і його оцінки за допомогою KPI, що дозволяють сконцентрувати увагу співробітників компанії не тільки на підвищенні ефективності роботи, але і на розвитку ключових професійних якостей, що сприяють досягненню необхідних результатів.

Ключові слова: персонал, грейдування персоналу, професійні якості, ефективність роботи.

The paper offers recommendations on wage improvement in the current conditions on the basis of grading tools personnel and their assessment by the KPI, allowing employees to focus not only on improving the efficiency of work, but also on the development of key competencies to help achieve the desired results.

Keywords: staff, staff grading, professional qualities, work efficiency.

В настоящее время руководству предприятий Республики Казахстан предоставлена огромная свобода в использовании трудовых ресурсов и определении форм и размеров оплаты работников. А у работников имеется возможность свободно выбирать организацию, где для них будут установлены наиболее привлекательные условия труда, и основополагающим фактором при принятии ими решения о трудоустройстве будет являться размер заработной платы.

Актуальность темы исследования на сегодняшний день состоит в том, что правильно выбранная форма и построенная система оплаты труда в организации приведет к увеличению основных результатов деятельности организации и достижению ее целей в краткосрочной перспективе. Труд работников является необходимой составной частью основного производственного процесса: потребление и распределение созданного продукта. Участие работников в доле очередного создаваемого продукта выражается в виде выплаты ежемесячной заработной платы, которая должна быть равна качеству и количеству затраченного труда [1].

Заработная плата является одной из неотъемлемых категорий экономики труда и экономической теории. В условиях современной системы рыночного потребления огромную часть экономически активного населения составляют лица наемного труда. Следовательно, для большинства людей

основным доходом является заработная плата. В связи с этим, понимание экономической природы заработной платы, основных факторов, влияющих на ее измерение, играет большую роль в обосновании мероприятий, проводимых с целью повышения реальных доходов основной массы населения [2, с. 240]. При формировании современной системы оплаты труда базируются, как правило, на таких принципиальных положениях:

- установленная заработная плата должна быть соразмеряема пользе, которую представляет работник, и устанавливается в показателях зависимости труда сотрудника и фактически отработанного времени;
- система оплаты труда носит преимущественно денежный характер, что дает возможность осуществления премирования за определенные достижения; заработная плата должна стимулировать работника к выполнению трудовых обязанностей. Формирование эффективной системы вознаграждения, основанной с учетом фактической пользы работников по результатам работы, является одним из основных показателей в области менеджмента персонала и организации в целом, в связи с тем, что именно от показателя степени достижения целей и задач организации зависит ее конкурентоспособность на мировом рынке. С целью приведения в соответствие мер участия работников в реализации стратегических целей и мер оплаты труда многие казахстанские компании используют систему грейдов.

Грейдинг - показатель системы разрядов, объединяющий те или иные должности, существующие в организации, в единую систему в зависимости от значимости, однотипности исполняемых работ и от качественной работы отдельных сотрудников. Численность грейдов должно быть близка или соответствовать числу уровней иерархии в организации [3]. Американская система грейдов хорошо зарекомендовала себя, и сегодня применяется как лучшая основа для прозрачности и управляемости системы оплаты труда среди казахстанских компаний.

Грейдинг в организации позволяет добиться следующих задач: оптимизировать фонд заработной платы; определять и устанавливать ценность тех или иных рабочих мест; устанавливать единые правила взаимосвязи месячного должностного оклада работника и его фактической квалификации; создать эффективную систему вознаграждения работников.

При этом разработка и внедрение системы грейдов предполагает проведение таких этапов.

На первом этапе необходимо провести оценку персонала по следующим критериям: квалификация, опыт работы, управление сотрудниками, ответственность, самостоятельность в работе. Показатели распределяются и базируются по уровням сложности. Промежуток между уровнями должен быть идентичным. С целью описания показателей используются 6 (шесть) уровней сложности, с условными обозначением I, II, III, IV, V, VI. Основным условием указанного этапа является определение набора универсальных факторов для фактической оценки всех должностей и профессий, т. е. весь персонал предприятия должен оцениваться по одному набору критериев оценки.

Кждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. I уровень - 1 балл; II уровень - 2 балла; III уровень - 3 балла; IV уровень - 4 балла; V уровень - 5 баллов; VI уровень - 6 баллов.

Схематично основные этапы внедрения системы грейдинга приведены на рис. 1.



Рис. 1. Основные этапы внедрения системы грейдинга

Произведем описание каждого из факторов системы грейдирования, определим вес факторов и сформируем бальную таблицу уровней (табл. 1).

Таблица 1. Факторы системы грейдирования персонала

Факторы	Вес, %	Количество Уровней
Уровень профессиональной компетенции - знание технологий, специальных, практических процедур, теоретических и профессиональных дисциплин	30	7
Уровень влияния на результат - степень воздействия, которое должность оказывает на конкретный результат (проект)	25	5

Уровень ответственности - степень контроля и руководства для каждой должности или их отсутствие (в зависимости от организационной структуры и политики организации)	20	7
Управленческие навыки, необходимые для успешного руководства сотрудниками - навыки планирования, консультирования, контроля, делегирования полномочий, координации действий, принятия решений, создания высокоэффективной команды, наставничества	15	5
Коммуникационные навыки – навыки, необходимые для межличностного взаимодействия с коллегами, командами, клиентами, общественностью. Фактор оценивает степень развития навыков письменной и устной коммуникации, необходимой для выполнения работы на данной должности	10	5

Согласно предложенному блоку грейдинга персонала, производится оценка должностей (табл. 2).

Таблица 2. Оценка должностей сотрудников

Должность	Уровень технической компетенции	Влияние на результат	Уровень ответственности	Управленческие навыки	Коммуникационные навыки
Руководитель	6	5	6	5	5
Заместитель директора	6	4	5	4	4
Менеджер по маркетингу и рекламе	6	4	5	4	4
Работники проектной группы	6	3	6	3	4
Бухгалтер	6	3	6	3	4
Концертный директор	5	4	4	3	4
Технический директор	5	4	4	3	4
Уборщица	5	2	4	4	4

Баллы по каждой должности суммируются, должности приравниваются к грейдам (табл. 3). За каждым грейдом закрепляется определённое денежное значение.

Таблица 3. Матрица грейдов. Соответствие должности персонала грейдам

Грейд	Должность
1	Руководитель
2	Заместитель директора
3	Менеджер по маркетингу и рекламе
4	Работники проектной группы
5	Бухгалтер
6	Концертный директор
7	Технический директор
8	Уборщица

Установление размера месячного должностного оклада по результатам расчетов баллов должен производиться по установленным единым правилам, без учета позиции и структурного подразделения. К каждому грейду применен основной диапазон окладов. Он применяется ко всему грейду, без учета разреза по должностям отдельно. Минимальный месячный должностной оклад самого низкого грейда не должен быть ниже государственных норм и гарантий, в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан. Из чего следует, что система грейдов позволяет объективно оценивать сотрудников, оклад которых не связан напрямую с основным производством.

По завершению проекта внедрения системы грейдинга необходимо определить относительную ценность существующих должностных позиций с точки зрения стратегии предприятия, провести оптимизацию системы оплаты труда и создать эффективную систему вознаграждения.

Реализация системы грейдирования персонала позволяет повысить соответствие уровня оплаты труда решаемым задачам. Кроме того, система грейдов позволит оценивать должности в соответствии со значимостью рабочего места для компании и увеличит прогнозируемость фонда оплаты труда. Сотрудники компании получают представление об изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры. В то же время руководство компании получит инструмент для решения проблем индексации заработной платы и определения допустимого размера воз-

награждения на новых должностях. В свою очередь, заинтересованность работника в высокопроизводительном труде, наглядность взаимосвязи результатов его труда с размерами вознаграждения может повысить производительность труда и, следовательно, обеспечить рост прибыли предприятия.

Другим современным подходом к совершенствованию системы оплаты труда в организации является система КРІ (key performance indicator). КРІ - это ключевой показатель эффективности, который позволяет оценивать эффективность выполняемых работ (действий). Применение КРІ возможно как для оценки показателей эффективности работы всей организации, ее отдельных подразделений, так и каждого работника. С помощью системы КРІ можно не только оценивать и контролировать эффективность выполняемых работ (действий), но и установить эффективную систему оплаты труда.

Внедрение в систему оплаты труда показателей КРІ позволяет обеспечивать максимальный контроль за долгосрочными и текущими факторами деятельности организации, оценивать эффективность определенного сотрудника, подразделения и в целом организацию, ориентировать работников на цели и задачи по достижению требуемых результатов, управлять фондом заработной платы и сокращать фактически затраченное время на его формирование [4]. Приведем следующие положительные стороны применения системы КРІ: размер устанавливаемого бонуса работника непосредственно зависит от выполнения его персональных функций (КРІ); распределена ответственность по отдельным участкам работы; работник видит свой непосредственный вклад в достижение общих задач и целей организации. Несмотря на прогрессивность указанного метода, имеются и следующие отрицательные стороны применения системы КРІ: чрезмерное количество КРІ уменьшает общий бонус каждого работника; значительный вес одного из показателей приведет к дестабилизации в работе; реально недостижимые КРІ демотивируют работу сотрудников.

Учитывая вышеуказанные факторы, можно сделать вывод, что система КРІ сулит работникам конкретно установленные цели работы и прозрачные бонусы, но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему - нецелесообразным.

Внедрение данной системы оплаты труда и премирования работников позволяет решить следующие задачи: сохранение единого подхода к формированию принципов оплаты труда, а также позволяет вести всесторонний учет особенностей труда работников и формировать упорядоченные стимулирующих и компенсационных выплат.

Таким образом, можно сделать вывод, что система КРІ и система грейдинга позволяет работникам лучше понимать задачи деятельности и эффективнее справляться с ними. Они позволяют сконцентрировать внимание сотрудников компании не только на повышении эффективности работы, но и на развитии ключевых профессиональных качеств, способствующих достижению необходимых результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Материально-техническое обеспечение складского хозяйства. URL: <http://www.regulareconomic.ru/>
2. Трунин С.Н. Экономика труда: учебник. М., 2009. 496 с.
3. Котова Л.Р. Система грейдов как инструмент стратегического управления организацией // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2014. № 8. С. 4-9.
4. Душудин Р.А. KPI как средство контроля и мотивации // HR-управление персоналом. URL <http://www.top-personal.ru/>

REFERENCES

1. *Material'no-tekhnicheskoye obespecheniye skladskogo khozyaystva [Material and technical support of the warehouse]*. (n.d.). www.regulareconomic.ru. Retrieved from <http://www.regulareconomic.ru/> [in Russian].
2. Trunin, S.N. (2009). *Ekonomika truda [Labor economics]*. Moscow [in Russian].
3. Kotova, L.R. (2014). *Sistema greydov kak instrument strategicheskogo upravleniya organizatsiyey [Grade system as a tool for strategic management of the organization]*. Normirovaniye i oplata truda v promyshlennosti - Rationing and wages in industry,8, 4-9 [in Russian].
4. Dushulin, P.A. *KPI kak sredstvo kontrolya i motivatsii [KPI as a means of control and motivation]*. HR-upravlenye personalom - HR personnel management. (n.d.). Retrieved from <http://www.top-personal.ru/> [in Russian].