

УДК 331.2

к.э.н. Дьячкова В. В.,
Коваленко Е. С.

(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР, dyachkova.vika@gmail.com)

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье поставлена и решена задача синтеза системы оплаты труда промышленного предприятия. Предлагаемый авторами подход включает не только разовую процедуру переоценки должностей и построение новой системы должностных разрядов, но и дальнейшее сопровождение созданной системы оплаты труда. Помимо этого, функционирование системы оплаты труда предполагает процедуры оптимизации графиков работ сотрудников, что позволяет сокращать расходы на компенсацию труда, одновременно повышая эффективность работы сотрудников. В свою очередь оценка исполнения работниками своих обязанностей представляет гибкий механизм контроля персонала.

Ключевые слова: система оплаты труда, мотивация, грейд, промышленное предприятие, заработная плата.

Проблема и ее связь с научными и практическими задачами. В современных условиях масштабного кризиса проблемы управления персоналом чрезвычайно обострились. В частности, вопросы мотивации сотрудников к эффективному труду становятся первоочередными, получают особую важность и актуальность [1, 2].

Значительный вклад в развитие теории и практики управления персоналом внесли зарубежные ученые: В. Врум, Ф. Герцберг, А. Маслоу, К. Альдерфер, Дж. Атkinson, П. Раккер, Д. Синк и отечественные исследователи: И. В. Герасимова, А. Д. Барбара, А. И. Бузуев, Л. В. Гашкова, Ю. С. Краплин, В. Е. Ефремова и др. Однако, несмотря на большое количество работ по данной проблеме, вопросы разработки и применения эффективной системы оплаты труда на промышленных предприятиях еще недостаточно исследованы.

Анализ деятельности крупных промышленных предприятий показывает, что используемые системы оплаты труда имеют следующие недостатки: субъективность в определении размера окладов; отсутствие четкой процедуры пересмотра окладов; компенсация окладов премиями; премия не позволяет эффективно стиму-

лировать поведение работника. Неудовлетворительная работа систем оплаты труда приводит к отсутствию заинтересованности в результатах труда и низкой самоотдаче работников, а также к неудовлетворенности работников уровнем оплаты труда. Что, в свою очередь, влечет за собой низкое качество работы и высокую текучесть кадров, а это негативно сказывается на итоговых показателях деятельности предприятия и качестве продукции. Поэтому разработка системы оплаты труда промышленного предприятия является важной практической и научной задачей.

Постановка задачи. Целью данной публикации является синтез системы оплаты труда промышленного предприятия, позволяющей объединить материальные интересы работников с целями предприятия.

Результаты исследования. Модернизация существующей системы управления персоналом предприятия связана со множеством проблем, как на этапе построения, так и на этапе реализации, поскольку должна учитывать интересы двух сторон — сотрудника и предприятия. При этом важным является соблюдение равновесия между расходом средств на компенсацию и получаемым от неё эффектом.

Принимая во внимание вышесказанное, сформулируем требования, которые должны выполняться при создании эффективной оплаты труда:

- в первую очередь следует составить описание целей политики оплаты, а также определить процедуру начисления окладов, доплат, премий и прочего;

- необходимо проводить информирование сотрудников, так как понимание работником компенсационной политики предприятия является ключевым фактором успеха её реализации и использования;

- в ходе функционирования любой системы возможны сбои, систему оплаты труда следует постоянно совершенствовать и развивать. Данная процедура должна быть итерационной и вносить поправки и изменения в систему оплаты труда в зависимости от изменений, как в самой организации, так и во внешнем окружении. При этом нельзя забывать, что любые изменения в системе оплаты труда не должны ухудшать положение сотрудников;

- современные компьютеризированные системы могут повысить качество управления политикой оплаты труда персонала предприятия. Во-первых, применение подобных систем позволяет следить за тем, довольны ли сотрудники реализуемой политикой. Во-вторых, использование данного подхода даёт возможность переложить часть контрольных функций на сотрудников и позволять сотрудникам самим оценивать результаты своего труда;

- сформулированные правила функционирования системы оплаты должны строго исполняться, любое отклонение от данных правил ведет к негативным последствиям для всей системы;

- необходимо выделить персонал, занимающийся развитием политики эффективной оплаты труда и решением возникающих проблем.

В рамках построения системы оплаты, следует определить, что станет основой создаваемой системы, её ключевым компонентом. В настоящий момент наиболее

распространенными являются системы оплаты труда, основанные на тарифной сетке. В противовес таким системам можно поставить системы оплаты труда, построенные на основе системы позиционных должностей (системы «грейдов») [3].

Система «грейдов» или позиционных должностей представляет по факту корпоративный табель о рангах. Каждому работнику предприятия присваивается свой ранг или грейд, на основе которого определяется величина заработной платы. «Грейдинг» понимается как создание универсальной иерархии рангов для всего персонала предприятия.

Существует несколько способов решения проблемы формирования системы оплаты труда, однако грейдинг наиболее популярен, хотя специалисты говорят примерно о десятке конкурирующих методик.

В США, например, большинство компаний использует метод «market pricing». Этот метод предполагает изучение среднего уровня зарплаты для каждой должности на рынке и установление зарплаты по этой позиции внутри фирмы, исходя из ее кадровых потребностей. На Донбассе данный метод не применим из-за отсутствия соответствующей информации и практики «неофициальной» зарплаты работникам.

Система оплаты труда, в основе которой лежит система должностей, является более гибкой и управляемой. Выбирая в качестве базового элемента должность с постоянными и измеримыми параметрами, можно построить справедливую и прозрачную систему оплаты труда. При этом анализ определенной должности и процесс её понимания должен предоставлять информацию в конкретной форме, которая позволила бы однозначно определить роль должности в организации. При этом тарифная сетка сохраняется, но к ней прибавляется компенсация — вес должности, ее значимость для организации.

Сама же тарифная сетка отходит на второй план и является дополнительным источником информации для формирования системы оплаты труда [4].

ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ, БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА

На рисунке 1 показана предлагаемая авторами процедура организации системы оплаты труда персонала предприятия, в основе которой лежит система должностей (или «рейтинг»).

Весь процесс организации системы оплаты труда можно разделить на два этапа.

Первый включает в себя непосредственно модернизацию существующего порядка, второй направлен на оптимизацию и обеспечение эффективного функционирования системы оплаты труда. Рассмотрим данные составляющие более подробно.

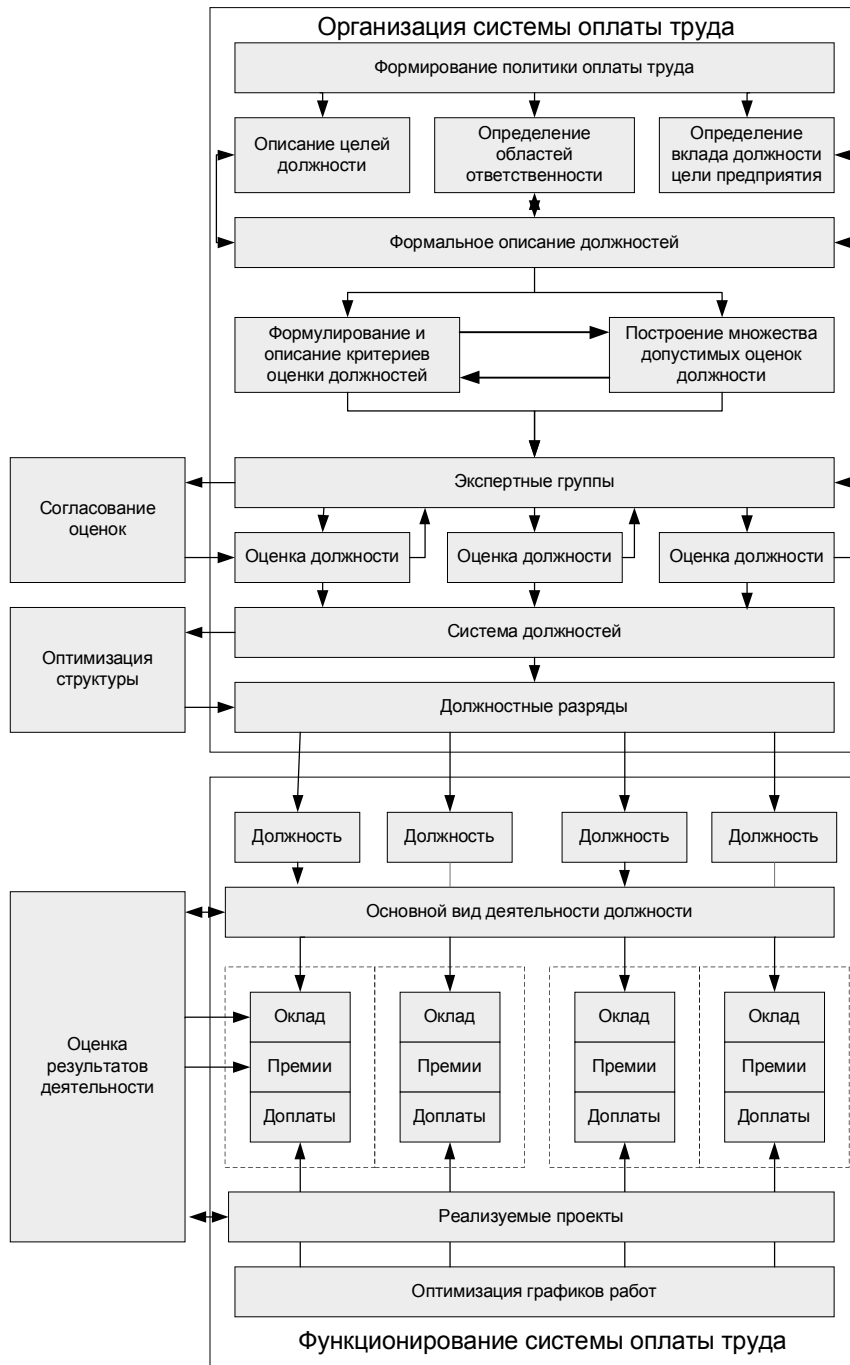


Рисунок 1 Концепция синтеза системы оплаты труда

ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ, БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА

Непосредственно модернизация на предприятии системы оплаты начинается с описания должностей и формирования предварительного описания должностей. Описание должностей строится вначале в формальной форме с описанием основных свойств рассматриваемой должности, её областей ответственности, целей и прочего.

В первую очередь рассмотрим механизм построения системы должностей,

представленный на рисунке 2. На первом этапе строится система должностей и определяются основные цели по модернизации существующей системы оплаты труда. Целью второго этапа является разработка дизайна должностей и их формальное описание. На третьем этапе производится непосредственное построение системы должностей и создание системы оплаты труда.

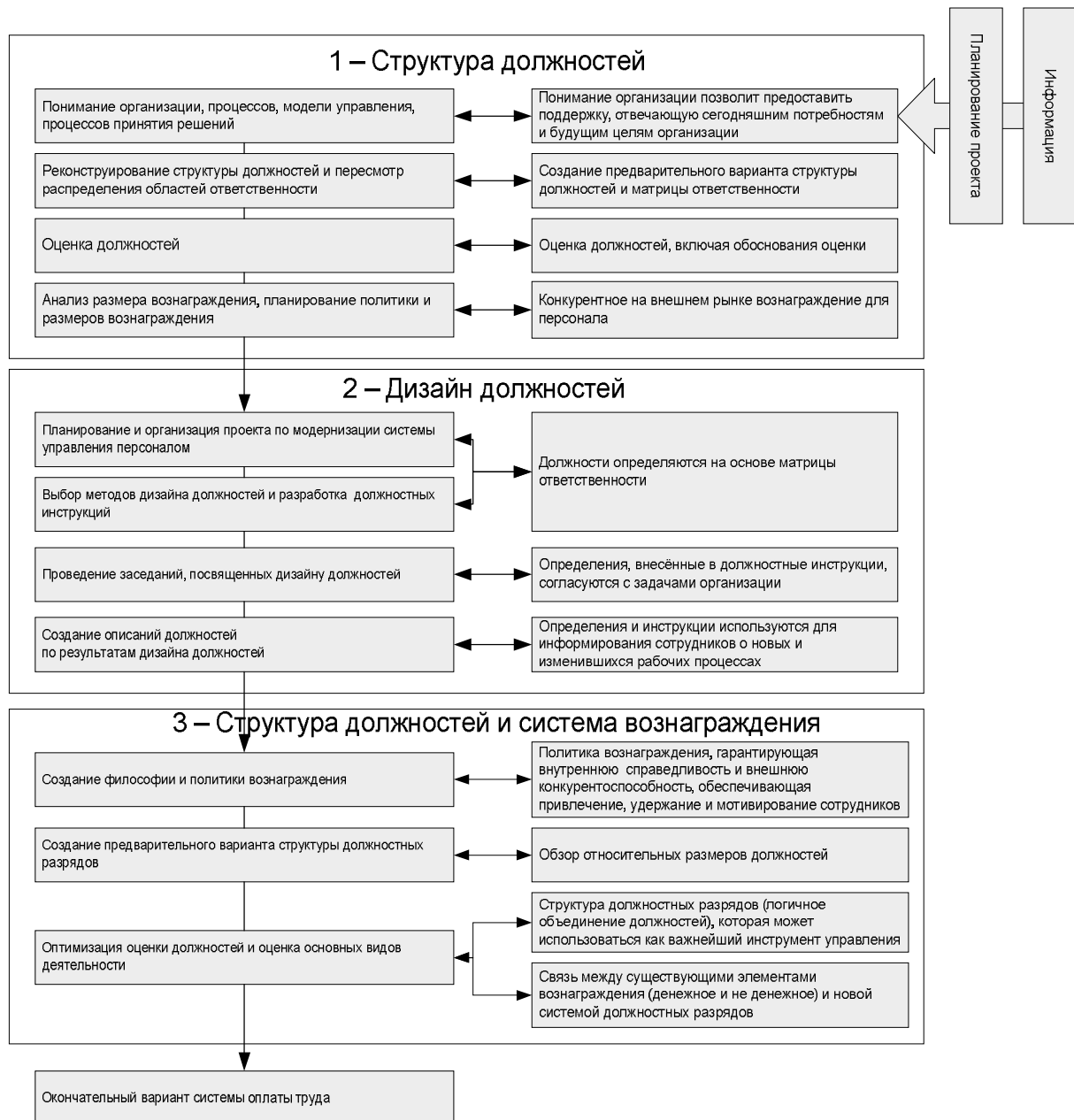


Рисунок 2 Механизм построения системы должностей

Во-первых, необходимо определить основные цели должности в организации как базового компонента системы оплаты труда. Цель должности можно определить, описав её согласно следующим параметрам:

- основная цель должности, сформулированная в виде краткого описания;
- резюме областей ответственности;
- резюме ожидаемого вклада должности в достижение целей организации.

При этом при описании цели должности следует ответить на три вопроса. Во-первых, следует определить основной вклад должности в достижение целей организации. Во-вторых, рассмотреть ситуацию, в которой данной должности не существовало бы. В-третьих, определить зачем нужна рассматриваемая должность. При этом нужно учитывать наличие связи между «что?» и «зачем?». При рассмотрении вклада должности в общие цели организации необходимо избегать слишком масштабных вкладов, выходящих за рамки возможностей должности. Также следует избегать сложных, запутанных и малопонятных описаний целей должности. Рассматривая должность в данном разрезе, следует составлять не перечень видов деятельности, а их резюме. Немаловажным является четкое разграничение цели должностей руководителей и их подчиненных.

Далее следует определить понятие «область ответственности». Под ответственностью за действие и его последствия понимается измеримое воздействие должности на конечный результат деятельности всей организации. Область ответственности определяется как интерпретация основных видов деятельности, которые осуществляет должностное лицо в определенных рамках (политика, законы, инструкции, стандарты, распоряжения руководства) для достижения определенного результата или цели. Описание области ответственности должно дать ответы на вопросы: «Что делает?», «В каких ограничениях?», «Для чего?».

Первичный анализ должности необходимо разделить на три основных этапа: сбор

информации о должности, контексте ее функционирования и взаимосвязи между должностями; анализ и упорядочивание собранной информации; представление информации в удобной для восприятия, последовательной и логически связанной форме.

При выборе формата описания должности следует помнить, что требуется составить максимально полное описание должности с учетом её места в организации, и при этом данное описание должно быть максимально понятным. Так формат описания должности должен включать в себя: цель должности, основные области ответственности, возможность влиять на финансовые показатели деятельности предприятия, особенности окружения должности, критерии оценки деятельности сотрудника, занимающего должность, необходимые знания и компетенцию для замещения должности, оргigramмы и ключевые факторы успеха.

Составленное в таком формате описание должности даёт представление о должности и даёт возможность производить сравнительный анализ должностей с последующим построением системы должностей.

При описании должности необходимо учитывать области анализа должности:

- на уровне организации (рассматривается область функционирования должности, предоставляемые услуги для остальной части фирмы или вовне, место в структуре иерархии);
- по условиям и результату деятельности (условия: технические, рыночные, географические, исторические и законодательные; результаты: продукты, услуги);
- по основному виду деятельности (управленческий, профессиональный, технический, креативный или инновационный);
- в рамках подчиненных (определяется тип и степень взаимодействия должностного лица и подчиненных, уровень контроля);
- в рамках свободы действий и накладываемых ограничений (определяются рамки функционирования должности и полномочия при принятии решений, учи-

тывается степень самостоятельности принятия решения, устанавливается необходимость согласования с руководителем);

- в рамках взаимоотношений с другими должностями (определяется, как руководитель ограничивает должность, как должность взаимодействует с другими должностями и отделами организации, взаимодействует ли она со сторонними организациями);

- в области проблемных моментов деятельности;

- в рамках требований к работнику (определяются требования к квалификации, навыкам, опыту, образованию и т. д.);

- в рамках количественных показателей (объем продаж, бюджет расходов и т. д.).

Неотрывно с должностью связан круг осуществляемой деятельности. При рассмотрении процесса формулирования основных областей деятельности можно выделить три этапа:

- определить основные виды деятельности;

- определить основные результаты, ожидаемые от видов деятельности, и рамки, в которых осуществляется деятельность рассматриваемой должности;

- кратко описать представление о вкладе должности в достижение целей организации.

При этом можно выделить следующие основные виды деятельности:

- непосредственная основная деятельность должности;

- отчетные, делегированные и порученные другим организациям;

- относящиеся к внешним и внутренним контактам;

- краткосрочные и долгосрочные проекты.

При описании основных видов деятельности нужно исходить из следующей методики описания. В первую очередь, необходимо перечислить и проанализировать максимально полный список видов деятельности должности, из которого выделить 4–8 основных видов деятельности, наиболее характерных для рассматриваемой

должности. Затем необходимо структурировать результаты, то есть проранжировать основные виды деятельности для должности в зависимости от их характеристик. Проверить основные виды деятельности на наличие дубликатов и неизменность в краткосрочном периоде.

Данная методика описания видов деятельности характерна для рассмотрения основных видов деятельности должности. При рассмотрении краткосрочных или долгосрочных проектов следует использовать другой механизм описания.

Рассмотренные подобным образом основные виды деятельности должности определяют области ответственности, которые в свою очередь взаимосвязаны с основной целью функционирования должности. Также при описании основных видов деятельности должности необходимо отделять, какие виды деятельности являются оперативными, а какие концептуальными. Определять какой вид деятельности является принятием решений, а какой консультированием. Также следует отметить, что наиболее долгосрочные виды деятельности не обязательно могут быть самыми значимыми. Необходимо четко разделять функции контроля, консультирования, исполнения при рассмотрении видов деятельности должности. При этом важным является определить, непосредственно ли должностное лицо выполняет рассматриваемый вид деятельности или основная его часть делегируется подчиненным. В случае, если должность обладает функцией руководства группой людей, это должно рассматриваться как отдельная область деятельности. Работу над проектами в группе необходимо отделять от основного вида деятельности и четко разграничивать роль руководителя и подчиненного.

В данном случае важно четко сформулировать основные виды деятельности, так как любая неточность может нарушить объективную картину и дать впоследствии неверный результат при формировании системы должностей. Анализ и формулировку видов

деятельности можно представить в виде действия и области деятельности, при этом возможные ограничения определяют рамки вида деятельности и ожидаемый результат обосновывает цель функционирования должности в организации.

Рассматривая виды ограничений, накладываемые на виды деятельности, можно выделить следующие типы:

- внутри своего подразделения;
- в подотчетном географическом регионе;
- в рамках стратегии, политики, процедуры;
- в рамках закона;
- в рамках, утвержденных руководством;
- в рамках годового плана;
- в рамках разрабатываемого проекта.

При этом функцию вида деятельности в рамках ограничений можно определять как или для выполнения поставленной задачи, или для принятия решения, или для контроля, или для поддержки функционирования.

При определении основных областей действия нужно исходить из того, что выбранная функция действия должна отображать реальный вклад рассматриваемой должности. При этом необходимо определять ожидаемый результат в каждой предполагаемой области ответственности и не должно быть одинаковых вкладов и результатов в двух и более областях ответственности. Также не должно быть двойных результатов от одной области ответственности. Рассматривая логическую цепочку: действие → объект → ограничение → результат, должна быть четкая взаимосвязь, но при этом ни одна из областей ответственности должности не должна являться целью должности. Области ответственности не должны являться частью другой должности и долж-

ны быть проранжированы в порядке приоритетности. Для должностей, отвечающих за крупный групповой проект, должна выделяться отдельная область ответственности, и их рамки и ограничения должны быть четко сформулированы. Области ответственности должны быть измеримы согласно определенным критериям, в противном случае возникнет проблема их оценки. Также должен быть четко определен ответственный за область действия.

Можно использовать таблицу 1 для определения ожидаемых результатов для каждой области деятельности.

Должность не описывается как нечто обособленное. Необходимо рассматривать и её взаимосвязи с ближайшим окружением, определять и описывать условия, в которых функционирует должность с учетом наиболее важных внутренних и внешних факторов, влияющих на нее. И в первую очередь рассмотреть суть и контекст функционирования должности, а затем ее содержание.

Следует рассмотреть внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность должности. Так, к внешним факторам можно отнести экономические условия, такие как ситуация на рынке, конкуренция, технологии и прочие. Также к внешним факторам следует отнести политические и юридические факторы, которые могут влиять на некоторые решения, принимаемые должностью. К внутренним факторам относятся: организационные условия в разрезе стратегии организации, социальное окружение и функциональное окружение.

Процесс анализа и описания должности можно представить, как показано на рисунке 3.

Таблица 1

Формулировка основных областей ответственности

Приоритет	Функции	Области деятельности	Ожидаемые результаты
1.	планирование	Производство продукта А и Б	Достичь запланированных объемов продаж и целей организации по прибыльности
2.	организация		
3.	контроль		
...	...		

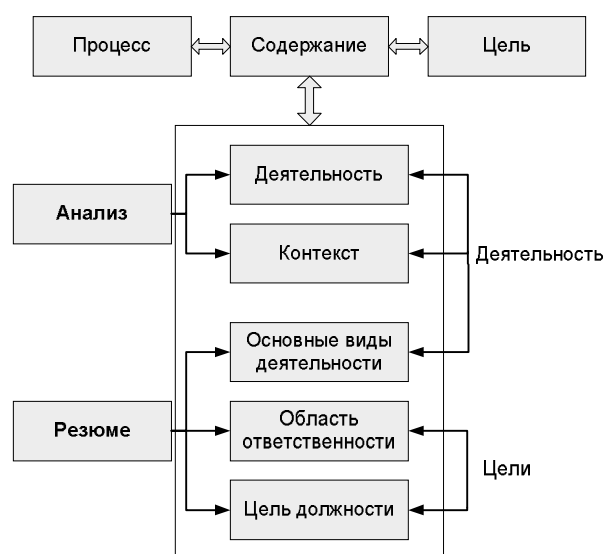


Рисунок 3 Схема анализа и описания должностных инструкций

После анализа и описания должностей необходимо провести проверку полученной информации и составить полное описание должности. При проверке инструкций нужно опираться на следующие правила:

- инструкция должна быть изложена максимально четко;
- инструкция не должна быть перегружена специальными терминами;
- инструкция должна содержать всю требуемую информацию.

После полного описания всех должностей необходимо произвести построение системы должностных разрядов.

При этом каждая должность должна быть оценена, то есть необходимо дать каждой из них соответствующий вес, который бы в полной мере отразил относительный вес данной должности для организации, и, с другой стороны, ее адекватную цену для сотрудника.

Построение системы должностей опирается на процедуру экспертной оценки по сформулированным критериям. Сформулированные ранее должностные инструкции должны оцениваться по следующим критериям:

- знания и умения. Включает три элемента для оценки критерия:

- 1) практические процедуры, определенные спецификой должности, — рутинность и низкий уровень обучения оценивается меньшим количеством баллов;
- 2) многофункциональность, способность объединять и координировать разнообразные действия работников — необходимость высоких организаторских навыков ценится выше;
- 3) навыки межличностных отношений как степень взаимодействия должности с другими людьми — необходимость широких межличностных отношений приводит к более высокой оценке должности;

– решение вопросов. Оценивается по двум элементам: 1) по типу внешней среды, в которой сотрудник в должности решает поставленные перед ним задачи; 2) по непосредственным проблемам, решаемым сотрудником на данной должности;

– ответственность. Здесь рассматриваются три элемента: 1) свобода действия, насколько работа сотрудника занимающего должность подчинена политике организации и требует контроля со стороны руководства — чем выше свобода действий для выполнения требуемых функций, тем выше оценка; 2) воздействие должности на конечные результаты — ответственность работников, имеющих прямое отношение к конечному результату труда, может быть разделена с другими работниками и/или определена условиями самой работы; 3) охват работы, касается величины ресурсов, связанных с должностью, и зачастую измеряется объемами дохода/затрат, на которые оказывает влияние должность.

Таким образом, сформулированные выше требования положены в основу первой составляющей концепции организации системы оплаты труда персонала предприятия.

Вторая часть концепции описывает само функционирование сформированной системы оплаты труда. В основе данного этапа лежит разделение работ на основной вид деятельности и работу согласно назначенным проектам. При этом предполагается, что основной доход работника состав-

ляет оклад согласно занимаемой должности, а также доплаты и премии. Выделим следующие доплаты: за работу в ночное время, в вечернее время, за переработку времени по графику, за работу в выходные и праздничные дни, за работу с вредными условиями труда.

При этом, проводя процедуру оптимизации рабочих графиков, возможно сократить суммарные размеры доплат, что позволяет снижать расходы на персонал, эффективнее организовывая его рабочие графики.

Премии можно разделить на 4 вида: премия за выполнение плана финансового результата, премия за выполнение производственного задания, премия за соблюдение хозрасчетной себестоимости, премия за снижение уровня заболеваемости, то есть в случае, если работник не брал больничный в отчетном периоде.

Премии по своей сути являются основным стимулирующим элементом системы оплаты труда. Они направлены на повышение эффективности труда и выполнение основных плановых показателей функционирования предприятия. При этом суммарный уровень премий может достигать размера оклада работника, что позволит работнику при условии выполнения всех плановых показателей удвоить свой доход.

Вторая составляющая итоговой оплаты работника — это участие в проектах, реализуемых предприятием. Под проектом подразумевается долгосрочная (выполняемая более 1 месяца) работа, требующая совместного труда группы сотрудников и направленная на улучшение экономической или социальной составляющей функционирования предприятия. При описании проекта можно выделить следующие его характеристики:

- срок реализации проекта более 1 месяца;
- проект выполняется группой сотрудников;

- руководитель проекта может не являться прямым руководителем сотрудников, реализующих проект;

- работы, связанные с реализацией проекта, выполняются в специально отведенное время (рабочее или сверхурочное). При этом, если работы выполняются во время, подпадающее под действие одной из доплат, она не начисляется. Работы по проекту оплачиваются отдельно от основного вида деятельности;

- работник может быть назначен на выполнение проекта только с его согласия и только при наличии хороших результатов по основному виду деятельности.

Таким образом, проектные работы представляют собой дополнительный вид деятельности работника, с одной стороны, способствующий повышению эффективности деятельности предприятия, а с другой стороны, предоставляющий возможность сотруднику получать дополнительный доход.

Выводы и направления дальнейших исследований. В статье разработана система оплаты труда промышленного предприятия, предполагающая соединение материальных интересов работников с целями предприятия, что позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, поддерживая оптимальное количество работников.

В дальнейшем планируется разработка методики экспертного оценивания при построении системы оплаты труда и разработка механизмов модернизации системы оплаты труда персонала.

Библиографический список

1. Герасимова, И. В. Мотивационные механизмы управления персоналом по целям [Текст] : дис. ... к-та эк. наук : 08.00.05 / Герасимова Ирина Владимировна ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. — Москва, 2014. — 174 с.

2. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Текст] / Е. Ветлужских. — [5-е изд.]. — М. : Альпина Паблишер, 2011. — 151 с.

3. Система грейдов как элемент мотивационной системы организации [Текст] / А. Н. Никушина и др. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2016. — № 11 (62). — С. 52–54.

4. Дьячкова, В. В. Синтез системы оплаты труда промышленного предприятия [Текст] / В. В. Дьячкова, И. А. Рябченко // Актуальные проблемы социально-экономического развития промышленного региона : сб. тезисов Международной научно-практической интернет-конф. (19–20 мая 2020 г.). — Алчевск : ГОУ ВПО ЛНР «ДонГТУ», 2020. — С. 155–157.

© Дьячкова В. В.

© Коваленко Е. С.

*Рекомендовано к печати к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. Даля Белозерцевым О. В.,
к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. Даля Клецовой Е. В.*

Статья поступила в редакцию 02.11.2020.

PhD in Economics Diachkova V. V., Kovalenko Y. S. (*DonSTI, Alchevsk, LPR, dyachkova.vika@gmail.com*)

DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE REMUNERATION SYSTEM

The article sets and solves the problem of synthesizing the system of remuneration for industrial enterprises. The approach proposed by the authors includes not only a one-time procedure for revaluation of positions and the construction of a new system of official categories, but also further support of the created system of remuneration. In addition, the very functioning of the remuneration system involves procedures for optimizing the work schedules of employees, which allows you to reduce labor compensation costs, simultaneously increase the efficiency of employees. In turn, the assessment of employees' performance of their duties provides a flexible mechanism for managing personnel.

Key words: remuneration system, motivation, grade, industrial enterprise, salary.