

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В. Н. Ярышина

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 11 августа 2014 г.

Аннотация: в статье рассматривается применение системы грейдов как инновационной системы оплаты труда работников. Показаны достоинства и недостатки применения KPI. Предлагается использовать KPI для формирования стимулирующей части оплаты труда работников. Рассмотрено применение кайдзен, в том числе в системе оплаты труда работников.

Ключевые слова: оплата труда работников, система грейдов, ключевые показатели эффективности, кайдзен.

Abstract: in this article shows grades system as innovative system of payment of labors. Merits and drawbacks of KPI application are shown. It is offered use KPI for shaping motivation part of payment of labors. Using the principles of kaizen, including in system of payment of labors is considered.

Key words: payment of labors, system of grades, key performance indicators, kaizen.

В настоящее время активно обсуждаются вопросы построения эффективных систем оплаты труда работников различных организаций, в связи с чем возникает необходимость их оценки с целью принятия конструктивных мер на микроэкономическом уровне выработки обоснованной социальной политики в области регулирования оплаты труда в масштабах государства.

Организации самостоятельно решают, по какой системе оплачивать труд своих работников. Возможен вариант, при котором для различных категорий персонала применяются разные системы оплаты труда. Выбранные системы отражаются в нормативных актах, не противоречащих законодательству Российской Федерации.

Развитие подходов к формированию оплаты труда работников обусловило возникновение бестарифной системы оплаты труда, при которой заработок работника ставится в зависимость от конечных результатов работы всего трудового коллектива [1]. При всем многообразии бестарифного регулирования заработной платы размеры зарплат согласуются с руководством и утверждаются в локальных нормативных актах. Подобную систему оплаты труда целесообразно применять в относительно небольших коллективах с устойчивым составом работников, где существует возможность учесть реальные результаты труда и где есть условия для общей заинтересованности и ответствен-

ного отношения отдельных членов коллектива к работе организации в целом.

Предпочтительной в современных условиях является гибкая оплата труда, позволяющая своевременно и адекватно реагировать на изменение результативности труда работника через индивидуализацию его заработка. При этом часть заработка ставится в зависимость от личных заслуг работника, а часть – от общей эффективности работы предприятия, что позволяет избежать разовых сокращений базовой заработной платы [2; 3]. При установлении размера оплаты труда работника учитываются не только стаж работы, его квалификация, профессиональное мастерство, но и значимость для организации, способность достигать определенные цели для повышения репутации и развития организации. Это предоставляет определенное преимущество перед традиционной тарифной системой, повышая ее востребованность.

В последнее время активно развивающиеся организации все чаще внедряют различные инновационные способы установления оплаты труда, среди которых наиболее актуальны, на наш взгляд, система грейдов, использование ключевых показателей эффективности (KPI), модели компетенций, а также система с применением кайдзен.

Изучение теоретического материала позволило нам предложить алгоритм построения достойной и справедливой системы оплаты труда работников организации, включающий следующие этапы: анализ существующей системы оплаты труда ра-

ботников и обоснование необходимости ее трансформации, использование грейдов для установления постоянной части оплаты труда работников, применение KPI, модели компетенций и кайдзен для установления переменной части оплаты труда различных категорий работников, проведение апробации системы оплаты труда и внесение корректировок по ее результатам, информирование персонала о применении разработанной системы оплаты труда, ее внедрение, оценка эффективности использования разработанной системы оплаты труда работников.

Остановимся подробнее на использовании в системе оплаты труда грейдов, KPI, модели компетенций и кайдзен, так как они в большей мере требуют методического обоснования. Грейды формируют лишь базовую часть заработной платы, а использование KPI, модели компетенций и кайдзен гарантированно позволяет сформировать стимулирующую часть оплаты труда.

Под грейдингом понимается способ оптимизации расстановки ресурсов организации. Грейдирование позволяет привязать систему премирования и распределения социальных льгот, помогает рассчитать соответствие зарплатных ожиданий динамике рынка труда, упорядочить оплату труда, повышает управляемость (так как каждый сотрудник начинает понимать, что его доход напрямую зависит от оценки его должности), повышает прозрачность компании для инвесторов за счет стандартизации системы управления, приводит к увеличению ее капитализации (стоимости). Принцип внутренней справедливости, заложенный в основу системы грейдов, позволяет избежать разброса зарплат внутри организации. Грейдирование – это позиционирование должностей, распределение их в иерархической структуре организации в соответствии с ценностью данной позиции для организации и с определенными для каждой группы размерами и структурой заработной платы. Применение системы грейдов способствует оптимизации фонда оплаты труда работников, а также требует ресурсов для поддержания. Основная проблема организации при внедрении данной системы оплаты труда состоит в оценке соотношения стоимости внедрения и ожидаемой финансовой отдачи [4–6].

Разработка системы грейдов базируется на балльно-факторном «методе направляющих таблиц Хэя». Применение данного метода предусматривает использование матрично-математических моделей. Согласно методу Хэя, все должности в организации оцениваются по нескольким параметрам,

объединенным в три группы: знания и умения, решение проблем, ответственность. Наличие небольшого числа факторов оценки обеспечивает универсальность применения данного метода к любой деятельности и в любой отрасли.

Принято выделять два основных подхода к построению системы грейдов в зависимости от сферы деятельности организации: оценка должностей (профессий) или компетенций конкретного сотрудника (его знаний, навыков, ценности для компании). В организациях с производственным капиталом основанием для присвоения грейда служит оценка должностей. В компаниях, где преобладает интеллектуальный капитал, первоначально оцениваются компетенции конкретных работников [4].

Процесс проектирования системы грейдов разбивается на пять основных этапов: планирование основных параметров; описание должностей; оценка должностей; формирование структуры оплаты труда; внедрение новой системы в организации. Достоинствами данной системы являются: прозрачность; справедливое распределение оплаты труда; привлечение и удержание персонала; качественное управление бюджетом; открытость дальнейших карьерных перспектив для сотрудника; повышение эффективности материальной мотивации персонала.

В процесс разработки системы грейдов должны включаться стратегические цели организации, критические факторы успеха, конкретные и измеримые KPI. После внедрения системы грейдов в постоянную часть оплаты труда работников включаются должностной оклад и надбавки и доплаты по трудовому законодательству [7].

Формирование переменной части оплаты труда, на наш взгляд, должно базироваться на применении ключевых показателей эффективности работы организации – KPI (Key Performance Indicators), являющихся измерителями достижимости поставленных целей. KPI образуют систему, которая используется для оценки результативности и эффективности управления [5; 6].

Выделяются следующие виды ключевых показателей: показатели результата; показатели затрат; показатели функционирования; показатели производительности; показатели эффективности.

При разработке эффективной системы оплаты труда с использованием KPI каждый показатель работы оценивается на соответствие критериям:

- отражение степени достижения стратегических целей организации;

- отражение основных бизнес-процессов организации;
- влияние на управленческие решения;
- возможность управления показателем и его регулирования;
- наличие связи с другими показателями;
- измеримость показателя, его расчет не требует особых усилий, специальных знаний и навыков;
- легкость сбора отчетной информации для определения показателя;
- наличие у показателя экономического (статистического) смысла при рассмотрении в комплексе различных показателей деятельности организации;
- ясность и понятность показателя для работников, деятельность которых будет контролироваться на основе данного показателя.

Применяемые КРІ требуют периодического пересмотра в связи с возможной потерей эффективности и силы воздействия на мотивацию работников. Необходимо следить, чтобы КРІ отвечали целям организации на каждом этапе ее развития. Для исключения возможных противоречий должны разрабатываться единые для всей организации КРІ.

Требования, применяемые к КРІ, соответствуют принципу SMART:

S (specific) – конкретность. Устанавливаемые работникам КРІ должны быть специфичными для организации. Специфичность целей определяется стратегией предприятия и существующими в нем проблемами.

M (measurable) – качественное и количественное измерение показателей. Измеримость КРІ определяется наличием критериев измерения, конкретных формул расчетов.

A (attainable) – достижимость, реалистичность. Недостижимые цели приводят к снижению мотивации исполнителей.

R (relevant) – значимость (релевантность, важность). Нерелевантность целей возникает в том случае, когда работник не может повлиять на их выполнение.

T (time-bounded) – временные рамки и возможность подведения итогов. Основывается на установлении четких сроков выполнения производственных заданий.

Можно выделить такие положительные стороны применения КРІ, как предоставление работникам обратной связи; создание четких и ясных критериев оценки результатов труда; достижение

взаимосвязи интересов работников с целями организации; построение эффективной системы мотивации; оптимизация фонда оплаты труда; систематизация кадровых процессов; повышение эффективности деятельности предприятия.

Однако использование системы КРІ в организации не лишено недостатков, к которым можно отнести отсутствие универсальности, а также дополнительные временные затраты на поддержание обратной связи между руководством и сотрудниками организации. На первоначальном этапе сотрудники негативно воспринимают внедрение системы КРІ. Основная причина кроется в недостатке информации о самих «ключевых показателях эффективности».

Нами предлагается создавать группы работников на основе обладания ими различными компетенциями, достижения определенных КРІ с целью обоснования переменной части оплаты труда в рамках соответствующих групп. Для правильного определения лучших сотрудников по итогам работы за определенный период, а также для составления классификации работников, позволяющей определить их принадлежность к соответствующему классу (категории), на наш взгляд, целесообразно применять теорию нечетких множеств. Нами предлагается распределять работников на 5 категорий. Каждому классу (категории) необходимо присвоить вес для распределения переменной части оплаты труда работников с помощью КРІ и компетенций: «прекрасно» – 0,4; «очень хорошо» – 0,3; «хорошо» – 0,2; «удовлетворительно» – 0,1; «плохо» – 0.

После разработки системы грейдов и КРІ нами предлагается при расчете переменной части оплаты труда работников учитывать компетенции сотрудников организации. В целом использование КРІ и модели компетенций способствует росту эффективности работы организации на 25–30 %, позволяет оптимизировать затраты на фонд оплаты труда на 15–20 %, помогает грамотно выстроить систему стимулирования работников путем разработки системы премирования, а также упрощает систематизацию кадровых процессов.

Поскольку основную роль в производственном процессе играют непосредственно рабочие, то целесообразно также, на наш взгляд, корректировать систему оплаты труда данной категории персонала в соответствии с кайдзен. Кайдзен (kaizen) – постоянные небольшие изменения в результате осуществления усилий, связанные с постоянным улучшением работы на практике, повышением

эффективности труда и т.д. Имеется в виду процесс совершенствования, в котором участвуют все – от управленцев до рабочих. При этом расходуется относительно немного средств. Кайдзен способствует гибкости компаний в условиях постоянной изменчивости внешней и внутренней среды, воспитывает ориентированное процессное мышление, являющееся основой улучшения результатов деятельности [8; 9]. Система кайдзен – процесс решения проблем. Для правильного понимания проблемы и верного ее решения необходимо собрать всю относящуюся к делу информацию.

Система кайдзен предполагает непрерывное совершенствование деятельности организации с участием всех ее работников. Однако систему кайдзен не следует копировать полностью. Использование будет оправдано в той мере, в которой данная система будет эффективна для конкретной организации. Отсутствие принуждения составляет обязательное условие внедрения системы кайдзен. При этом рекомендуется сочетать материальное и нематериальное мотивирование сотрудников [10]. На начальном этапе внедрения кайдзен в организации при отсутствии внешних инвестиций обычные результаты, достигаемые в течение ближайшего времени, – сокращение сроков выполнения заказов в 5–10 раз, рост производительности труда на 50–200 %, снижение затрат на 10–30 %, уменьшение брака на 30–80 % [11]. К таким результатам стремятся многие организации.

Внедрение кайдзен распространяется по всему миру, принципы данной системы используются в самых разных областях бизнеса. Существует мнение, что организации, применяющие данную систему, развиваются очень медленно, в них практически не происходит резких смен организационной структуры, методов принятия решений, но это развитие никогда не останавливается [8; 11–12].

К принципам системы кайдзен относятся: концентрация на потребностях клиентов, непрерывные изменения и совершенствование, открытое признание проблем организации, пропаганда открытости (приветствуется единство, лидерство делается более видимым, а процесс коммуникации – более надежным), создание рабочих команд, управление проектами при помощи межфункциональных команд, формирование «поддерживающих» взаимоотношений, развитие самодисциплины у работников, информирование каждого сотрудника компании в период введения в должность и в течение всей дальнейшей работы, делегирование полномочий каждому сотруднику [13].

Принципы философии управления кайдзен можно переформулировать для повышения личной эффективности сотрудников организации [14]:

1. Ежедневные постоянные улучшения во всех сферах развития личности. Небольшое изменение лучше, чем отложенное на потом развитие. Эффект от внедрения инноваций постепенно снижается, если не прилагать усилий к ее поддержанию и совершенствованию.

2. Стратегия совершенствования, ориентированная на себя. Любые действия должны вести к большей удовлетворенности жизни и деятельностью (при условии ограниченности ресурсов).

3. Ключевая роль отводится качеству жизни, а уже потом получению прибыли.

4. Честность и адекватность. Необходимо воспитывать в себе культуру решения проблем от признания их наличия до поиска путей решений, усовершенствований.

5. Решение проблемы должно быть системным. Проблема в данном случае рассматривается как результат комплекса различных составляющих. Для ее решения необходимо менять не один из составных элементов, а всю систему.

6. Акцент на процесс. Развитие мышления должно быть ориентировано на улучшение всех жизненных процессов и аспектов, развитие самоорганизации, поддерживающей стремление к постоянному совершенствованию.

Очень важным является вопрос оплаты труда производственных рабочих при внедрении кайдзен. При повышении интенсивности труда рабочий требует определенного увеличения оплаты труда, компенсирующего дополнительные энергозатраты с его стороны [10; 15].

Предлагается измерять интенсивность труда рабочего отношением его загрузки ручной работой (T_{pp}) внутри операционного цикла ко времени цикла ($T_{ц}$) [15]:

$$K_{вц} = \frac{T_{pp}}{T_{ц}} = K_{инт}. \quad (1)$$

Данное отношение – коэффициент внутрициклового цикла загрузки ($K_{вц}$), или коэффициент интенсивности труда ($K_{инт}$). Анализ показывает, что оно вполне универсально, может применяться для любого типа производства и служить для измерения эффективности производственной системы, в том числе в части труда.

Отношение коэффициентов внутрициклового цикла загрузки *после кайдзен* и *до кайдзен* практически

всегда адекватно следует изменению (росту) выплаты рабочего [15]:

$$\frac{K_{вц_2}}{K_{вц_1}} = \frac{n_1}{n_2}. \quad (2)$$

В данном случае возможна привязка к этому отношению оплаты труда рабочего, пусть и с некоторым отставанием от прироста производительности труда [15]. Следует также отметить, что коэффициент внутрицикловой загрузки $K_{вц}$ всегда находится в пределах $0 \leq K_{вц} \leq 1$.

Формирование расценки на операцию или деталь рассчитывается следующим образом: к часовой ставке и норме времени добавляется множитель интенсивности труда (коэффициент увеличения тарифной ставки в зависимости от изменения интенсивности труда – $K_{см}$). Формула расценки в этом случае будет выглядеть следующим образом [15]:

$$P = n \times C_{час} \times K_{см}. \quad (3)$$

Коэффициент увеличения тарифной ставки в зависимости от изменения интенсивности труда, на наш взгляд, целесообразно рассчитывать по следующей формуле:

$$K_{см} = \left(1 + \left(\frac{K_{вц_{рм}}}{0,4} - 1 \right) \times \frac{0,4}{0,8} \right), \quad (4)$$

где $K_{вц_{рм}}$ – коэффициент внутрицикловой загрузки на данном рабочем месте, 0,4 – базовый коэффициент внутрицикловой загрузки (причем при

$$K_{вц_{рм}} \leq 0,4 \quad K_{см} = 1), \quad \frac{0,4}{0,8} \text{ – вводимая в рас-}$$

ценку доля экономического эффекта от внедряемых нововведений, обеспечивающая заданный темп отставания роста оплаты труда рабочего от роста производительности его труда. Пределы от 0,4 до 0,8 обусловлены тем, что часть экономического эффекта предполагается распределять между рабочими непосредственно с применением кайдзен, а часть – с помощью модели компетенции.

Далее необходимо определить в формуле (4) базовую величину $K_{вц}$ (коэффициента загрузки рабочего ручным трудом внутри цикла), менее которой рабочее место считается ненапряженным. В результате сдельная система оплаты становится адаптированной к производственной системе на тарифном уровне.

Произведение часовой ставки на коэффициент увеличения тарифной ставки в зависимости от

изменения интенсивности труда представляет собой ставку рабочего места [15]:

$$C_{рм} = C_{час} \times K_{см}. \quad (5)$$

Ставки рабочих мест после производимых расчетов будут отличаться друг от друга не только по параметрам условий труда и квалификационному разряду выполняемых работ, но и по интенсивности труда, что представляет собой адаптацию к производственной системе: производственная система воздействует на интенсивность труда, интенсивность труда – на его оплату.

Мы рекомендуем использовать кайдзен для определения переменной части оплаты труда производственных рабочих. Предполагается отдавать рабочему от 40 % до 80 % экономического эффекта, полученного в связи с ростом производительности труда. На наш взгляд, целесообразно делить рассчитанную к выплате сумму экономического эффекта, исходя из следующего соотношения: 80 % оплачивать непосредственно с применением кайдзен, а 20 % – для расчета по модели компетенции с помощью математического инструментария нечеткой логики, позволяющего определять параметры оплаты труда в условиях с высокой степенью неустойчивости. При этом в результате применения кайдзен оплата труда рабочих рассчитывается в индивидуальном порядке, а из отчисленных 20 % для оплаты компетенций рабочих нами предлагается сформировать фонды в соответствующих структурных подразделениях с целью последующего распределения по итогам прошедшего рабочего периода. Для этого мы рекомендуем использовать метод экспертного оценивания, в соответствии с которым на уровне организации необходимо сформировать экспертную группу, включающую работников административно-управленческого персонала различных подразделений, которая по итогам работы за конкретный отчетный период будет оценивать результативность деятельности рабочих, выставляя соответствующие баллы (например, по 5-балльной шкале). Далее рассчитывается доля выставленных баллов для каждого сотрудника, относящегося к рассматриваемым категориям. В итоге сформированные в результате использования кайдзен фонды оплаты труда в каждом структурном подразделении распределяются в соответствии с полученными коэффициентами между рабочими.

Мы считаем целесообразным дополнять использование в организации системы грейдов, КРІ

и модели компетенций применением кайдзен в оплате труда персонала, адаптированным к категории производственных рабочих.

Преимуществами одновременного использования грейдинга, КРІ, модели компетенций и кайдзен являются:

- единство и простота определения оплаты труда различных категорий работников;
- пропорциональность размера заработка качеству работы;
- возможность планирования работниками перспектив развития карьеры и заработка, перехода на более высокооплачиваемую ступень;
- мотивация сотрудников к повышению эффективности, качества и производительности труда;
- связь оплаты труда работников и результатов деятельности организации;
- упрощение процесса индексации заработной платы;
- простота определения оплаты труда работников на новых должностях;
- оптимизация величины и структуры фонда оплаты труда;
- прозрачность для инвесторов расходов организации на персонал, увеличивающая вероятность привлечения дополнительных капиталов.

Рекомендуется применять предлагаемую систему оплаты труда на основе грейдов, КРІ, модели компетенций и кайдзен для работников средних и крупных организаций со штатом в несколько десятков или сотен сотрудников, где каждое подразделение отвечает за определенный объем и участок работы, так как от связанности действий всех подразделений зависит конечный результат.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федченко А. А. Организация оплаты труда и конкурентоспособность компании / А. А. Федченко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2009. – № 7. – С. 11–16.
2. Федченко А. А. Современные подходы к выбору систем оплаты труда в организации / А. А. Федченко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2009. – № 10. – С. 12–19.

3. Федченко А. А. Гибкие системы оплаты труда : возможности и перспективы / А. А. Федченко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2010. – № 37. – С. 15–19.

4. Ярышина В. Н. Грейды как конкурентоспособная система вознаграждения работников / В. Н. Ярышина // Современная экономика : проблемы и решения. – Воронеж, 2012. – № 2 (26). – С. 183–193.

5. Ярышина В. Н. Использование КРІ как направление развития системы грейдов / В. Н. Ярышина // Теория и практика общественного развития. – Краснодар : ХОРС, 2012. – № 8. – С. 346–349. – Режим доступа: <http://teoria-practica.ru/-8-2012/economics/yaryshina.pdf>

6. Ярышина В. Н. Использование грейдирования и КРІ при вознаграждении работников / В. Н. Ярышина // Вестник Костром. гос. ун-та им. Н. А. Некрасова. – Кострома, 2012. – № 6. – С. 287–291.

7. Слипачук С. Система грейдов : методика определения должностных окладов / С. Слипачук. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-greidov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnykh-okladov>

8. Масааки И. Кайдзен : ключ к успеху японских компаний = Kaizen : the Key to Japan's Competitive Success / И. Масааки. – М. : Альпина Паблишер, 2011.

9. Мельникова Е. В. Улучшения в стиле кайдзен / Е. В. Мельникова // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 3. – С. 8–11.

10. Вадан О. Кайдзен. Особенности применения / О. Вадан // Бизнес Энтропия. – Режим доступа: <http://bizentropy.biz/articles/83-osobennosti-ispolzovaniya-kajdzen.html>

11. Время делать кайдзен. Что нужно сделать, чтобы повысить производительность труда в российских компаниях. – Режим доступа: <http://bishelp.ru/ekonomika/uprbiz/detail.php?ID=83344>

12. Масааки И. Гемба кайдзен : путь к снижению затрат и повышению качества = Gemba Kaizen : a Commonsense, Low-Cost Approach to Management / И. Масааки. – М. : Альпина Паблишер, 2010.

13. Веллингтон П. Бизнес в стиле Кайзен / П. Веллингтон // Элитариум. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001287>

14. Вадан О. Кайдзен для личной эффективности / О. Вадан // Бизнес Энтропия. – Режим доступа: <http://bizentropy.biz/articles/88-kajdzen-dlya-lichnoj-yeffektivnosti.html>

15. Озеров П. Реализация концепции «гемба кайдзен» в оплате труда / П. Озеров. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/community/intellectual/1568071>

*Воронежский государственный университет
Ярышина В. Н., аспирант кафедры экономики
труда и основ управления
E-mail: yaryshina@econ.vsu.ru*

*Voronezh State University
Yarishina V. N., Post-graduate Student of the
Labour Economy and Management Department
E-mail: yaryshina@econ.vsu.ru*