

## ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ИХ ТРУДА

Шимко Е. В., Подгора Е. А.

Предложена новая система оплаты труда специалистов, предполагающая вместе с оценкой квалификационного уровня по стандарту ввод дополнительных коэффициентов, учитывающих оценку качества труда. Алгоритм расчета заработной платы специалиста построен на математической модели оплаты труда и обобщает комплексную оценку трудового вклада специалиста в работу производственного подразделения. Проведена сравнительная оценка действующих квалификационных систем оплаты в пределах СНГ, рассмотрены преимущества и недостатки наиболее современной оплаты «технической лестницы» специалистов. Сделан вывод о том, что предложенная новая система оплаты труда специалистов подходит лишь в тех случаях, где требования к уровню квалификации очень высоки и постоянно изменяются.

Запропонована нова система оплати праці фахівців, що передбачає разом з оцінкою кваліфікаційного рівня по стандарту введення додаткових коефіцієнтів, що враховують оцінку якості праці. Алгоритм розрахунку заробітної плати спеціаліста побудований на математичній моделі оплати праці та узагальнює комплексну оцінку трудового вклада спеціаліста в роботу виробничого підрозділу. Проведена порівняльна оцінка діючих кваліфікаційних систем оплати в межах СНД, розглянуті переваги і недоліки найбільш сучасної оплати «технічної драбини» фахівців. Зроблено висновок про те, що запропонована нова система оплати праці фахівців підходить лише в тих випадках, де вимоги до рівня кваліфікації дуже високі і постійно змінюються.

A new system of remuneration specialists, together with an estimate assuming the level of qualification according to the standard input of additional factors, taking into account the evaluation of the quality of work. Algorithm payroll specialist is built on a mathematical model of wage and summarizes a comprehensive assessment of the labor contribution to the work of professional production unit. A comparative evaluation of the existing qualifying payment systems within the CIS „, discussed advantages and disadvantages of the most modern payment "technical ladder" specialists. It is concluded that the proposed new system of remuneration specialists suitable only in cases where the skill requirements are very high and are constantly changing.

Шимко Е. В.

канд. техн. наук, доц. каф. ЭП ДГМА  
[schimko.elena@yandex.ua](mailto:schimko.elena@yandex.ua)

Подгора Е. А.

канд. техн. наук, доц. каф. ЭП ДГМА  
[eliz\\_veta1167@mail.ru](mailto:eliz_veta1167@mail.ru)

ДГМА – Донбасская государственная машиностроительная академия, г. Краматорск.

УДК 331.225.5

Шимко Е. В., Подгора Е. А.

## ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ИХ ТРУДА

Важнейшей составляющей при построении механизма мотивации труда является качество. Качество – это не только качество выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, но это и качество затраченного труда, а, значит, и качество управления персоналом. Да, качество делают люди, но принудить их работать качественно возможно только временно. Чтобы идея работала, необходим оптимальный мотивационный механизм. Оптимальным он будет в том случае, когда вознаграждение будет адекватным количеству, качеству выполняемых функций [1].

Четко разработанные критерии оценки и поощрения в соответствии с выполнением таких требований имеют решающее значение для стимулирования качественного труда. На практике, к сожалению, система вознаграждения далека от совершенства.

Любой человек, особенно работающий по найму, хорошо понимает важность заработной платы. Нельзя не согласиться с мнением Н. А. Волгина о том, что заработная плата в настоящее время утратила свою стимулирующую функцию и превратилась в социальную выплату, не связанную ни с количеством, ни с качеством, ни с результатами труда. Он считает, что Единая тарифная сетка превратилась в тормоз развития производства, а различные премии, доплаты и надбавки, коэффициенты утратили свою стимулирующую роль и превратились в механическую прибавку к тарифным ставкам и должностным окладам, не связанную с результатами труда [2].

Все сказанное выше, говорит о том, что необходимы самые решительные и первоочередные меры по возвращению заработной плате ее стимулирующей функции. О больших возможностях в вопросе реформирования заработной платы говорит передовой отечественный и зарубежный опыт стимулирования специалистов и руководящих работников, заинтересованности этих работников в результатах деятельности своего коллектива. Оценивая стратегию мотивации персонала в целом, для построения модели механизма мотивации персонала необходимо принимать во внимание цели мотивации и способы их достижения [3].

Говоря об установлении взаимосвязи между доходом такого работника и результативностью производства, можно выделить три уровня:

- первый – зависимость размера заработной платы от квалификации, профессионализма, трудового вклада;
- второй – зависимость заработной платы от конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия;
- третий – зависимость размера заработной платы от прожиточного минимума региона, минимального размера оплаты.

Возрождение стимулирующей функции заработной платы началось в Украине с применением бестарифных систем оплаты труда. К вопросу о разработке бестарифных и многофакторных систем оплаты труда необходимо отметить работы Н. Волгина, Е. Валя, работающих над проблемой дифференциации в оплате труда. Многофакторные системы рассматривает М. С. Каз [4–5].

Среди наиболее известных бестарифных систем оплаты труда следует отметить:

- модель, основанную на построении «вилки» соотношений в оплате труда разного качества (BCOTPK). Система разработана Н. Волгиным и успешно используется на ряде крупных промышленных предприятий России, Беларуси, Украины;

– универсальную рыночную систему оценки и оплаты труда РОСТ, которая разработана специалистами Челябинского филиала института экономики и испытана на предприятиях 12 отраслей народного хозяйства России и 5-ти предприятиях различных отраслей Украины;

Широкое распространение указанных систем оплаты труда связано с легкостью их трансформации в соответствии со спецификой конкретного предприятия. Кроме того, ряд предприятий используют комбинированный вариант традиционной и бестарифной схем оплаты труда.

Например, гибкость в оплате ограничивается разделением фонда заработной платы на «жесткую» (величина которой определяется традиционно, в соответствии с установленными тарифными ставками и окладами) и «гибкую» составляющие [6].

Так как стимулирующая функция зарплаты в современных тенденциях должна оценивать качественные показатели труда, для руководителей и специалистов это позволит более справедливо начислять заработную плату. Тем более что для этих категорий работников не всегда вообще можно оценить трудовой вклад количественно.

Цель статьи заключается в предложении современной методики оплаты труда специалистов промышленных предприятий, основанной на квалификационной оценке труда по текущим достижениям этого персонала.

Принцип квалификационной оценки оплаты ставит уровень заработной платы в зависимость только от возможностей специалиста. Использование его обусловлено существованием ряда проблем, связанных со структурой системы оплаты труда, созданной на основе оценки различных должностей.

«Вилка» оклада, соответствующая должности, ограничивает возможность увеличения заработной платы специалиста. Следовательно, изменение статуса и величины оплаты труда возможно только с продвижением по службе.

Это приводит к стремлению специалистов занимать посты руководителей, хотя их квалификация и интересы соответствуют конкретной технической деятельности. Если продвижение невозможно, то работники, испытывающие потребность в профессиональном росте, оказываются неудовлетворенными.

Кроме того, следует отметить, что система оценки должностей снижает гибкость в перемещении сотрудников внутри подразделения. Если такое перемещение связано с переводом на должность с более низким рейтингом, то страх перед понижением зарплаты и потерей статуса становится серьезным препятствием для перевода.

Система оплаты труда в зависимости от квалификации специалиста является ступенчатой – от наиболее низкого уровня квалификации к наиболее высокому уровню.

Работники принимаются на низший уровень и постепенно с ростом мастерства продвигаются вверх, при условии, что они демонстрируют соответствующие данному уровню возможности. Такая система гарантирует более высокую оплату наиболее квалифицированным работникам, а также стимулирует приобретение более высокой квалификации.

Системы оплаты труда на основе квалификации специалиста обеспечивают большую гибкость политики управления при переводе сотрудников с одной должности на другую, при внедрении новых технологических процессов. Меняет мировоззрение самих специалистов.

Вместо того чтобы ограничивать продвижение по службе, руководитель должен сосредотачивать свои усилия на максимально эффективном использовании возможностей своих специалистов, поскольку каждый специалист получит зарплату в зависимости от уровня своей квалификации.

Более того, наибольшее преимущество этой системы оплаты заключается в том, что она способствует развитию личности. Квалификационная система оплаты заставляет специалиста повышать степень своей компетентности и повышается эффективность функционирования всего подразделения.

Такая система оплаты труда получила наименование «технической лестницы», так как впервые была применена на крупных металлургических и машиностроительных предприятиях России [7].

Целый ряд предприятий Украины в 2012 году разработал планы ее внедрения у себя. Преимущества новой системы оплаты труда были по достоинству оценены профессионалами. Оплата по квалификации способствует тому, что хорошие работники остаются на своих должностях и стремятся повышать свою компетенцию, а не ищут возможностей заняться руководящей деятельностью. Таким образом, удастся избежать потерь хороших специалистов, которые могут стать плохими руководителями [8].

Самой серьезной проблемой при внедрении системы оплаты труда в зависимости от квалификации остается администрирование. Для нормального функционирования этой системы необходимо уделять внимание росту квалификации всех и каждого, а так же разработать методы определения количественных и качественных характеристик специальностей, потребностей в руководителях и специалистах той или иной квалификации, а также пути определения действительного соответствия конкретного работника данному уровню квалификации. Последний вопрос, касающийся соответствия уровня квалификации занимаемой должности, достаточно просто решается на уровне низших звеньев, но довольно сложен – для высшего руководящего предприятия.

На ПАО «НКМЗ» применяется вариант гибкой системы оплаты труда для руководителей и специалистов, который предполагает деление заработной платы на две части: постоянную и переменную часть.

Постоянная часть зарплаты начисляется по тарифной системе оплаты, с учетом окладов в соответствии с профессией и требуемым уровнем квалификации для конкретного рабочего места.

Переменная часть зарплаты включает «плавающую надбавку» к зарплате, которая зависит от итогов работы всего предприятия за предыдущий месяц работы (рис. 1).

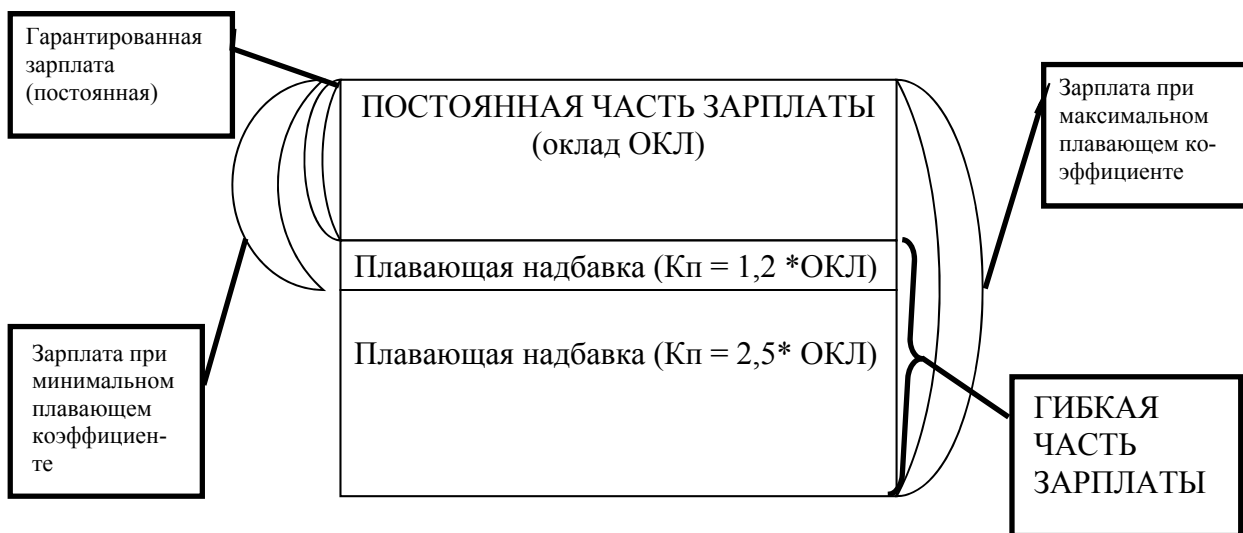


Рис. 1. Схема гибкой системы заработной платы специалистов и руководителей ПАО «НКМЗ»

Недостатком данной системы оплаты труда специалистов является отсутствие учета индивидуального вклада работников, то есть отсутствие оценки качества работы каждого.

Предлагается устранить этот недостаток, добавив при расчете зарплаты руководителей и специалистов коэффициенты, учитывающие дополнительно оценку качества труда.

Методика определения значений коэффициентов квалификационного уровня заключается в определении шкал коэффициентов, соответствующих квалификации, и поправок к ним, зависящих от стажа работы и других профессиональных качеств. Гибкость заработной платы достигается путем создания резервного фонда.

С целью определения оценки качества труда воспользуемся технологиями, которые дают наиболее полную информацию:

- анкетирование, проводимое по окончании заказов в подразделении;
- сбор и анализ отзывов подчиненных работников подразделения;
- непосредственные контакты с работниками подразделения.

Данные анкетирования и анализ отзывов подчиненных документально оформляются в виде записи об оценке качества труда конкретных руководителей и специалистов подразделения.

Для оценки качества труда, на наш взгляд, возможно применение метода балльной оценки. Показатели качества труда специалистов производственного подразделения представим семью параметрами оценки. В соответствии с этим каждому качественному параметру выставляется балл с учетом значимости этого параметра для специалиста (табл. 1.).

Таблица 1

Показатели оценки качества труда специалистов производственного подразделения

Параметры качества (Q)	Удельная значимость параметра (q)	Базовый показатель	Оценка качества труда Специалиста (уровень)				
			I	II	III	IV	V
Соответствие требованиям технической документации	0,2	1,0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
Своевременная корректировка документации по требованиям производства	0,15	1,0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
Оценка сроков разработки технической документации	0,15	1,0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
Компетентность специалиста	0,15	1,0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
Внедрение новых методик разработки технической документации	0,05	1,0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
Авторский контроль производства по представленной документации	0,05	1,0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
Качество технической документации	0,05	1,0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0

Комплексный показатель, характеризующий уровень качества труда специалиста определяется как среднее арифметическое значение по формуле 1:

$$Q_K = \frac{\sum_{i=1}^7 q_i \cdot Q_i}{\sum_{i=1}^7 q_i}, \quad (1)$$

где  $Q_k$  – комплексный показатель качества труда работника;

$Q_i$  – единичные параметры качества;

$q_i$  – весовые коэффициенты параметров качества;

7 – число единичных параметров качества по табл. 1.

Чем ближе величина коэффициента качества труда к единице, тем лучше работает специалист.

Таким образом, системой показателей оценки качества труда специалиста, называется совокупность показателей, определяющая всестороннюю целенаправленную оценку конкретного специалиста подразделения.

Для расчета коэффициента качества труда ( $K_{кт}$ ) используем следующую градацию показателей, представленную в табл. 2.

Таблица 2

Показатели коэффициента качества труда специалистов

Среднее арифметическое значение комплексного показателя качества труда ( $Q_k$ )	Коэффициент качества труда ( $K_{кт}$ )
0 – 0,45	0,8
0,45 – 0,55	1,0
0,55 – 0,65	1,10
0,65 – 0,75	1,15
0,75 – 0,85	1,20
0,85 – 0,95	1,25
0,95 – 1,0	1,30

Принципиальным отличием варианта построения бестарифной системы заработной платы с «балльным весом» качества является обеспечение сопоставимости, возможности построения единого ряда оценок специалистов.

Эта сопоставимость, на наш взгляд, достигается при помощи следующих расчетных коэффициентов:

- $K_{пу}$  (профессионального уровня);
- $K_{уо}$  (уровня ответственности);
- коэффициент  $K_{ст}$  (сложности труда, выполняемых функций);
- коэффициентов качества ( $K_{кт}$ );
- коэффициентов результатов труда ( $K_{рт}$ ).

Каждый элемент комплексной оценки ( $K_{пу}$ ,  $K_{уо}$ ,  $K_{ст}$ ,  $K_{кт}$ ,  $K_{рт}$ ) представляет собой набор признаков, не дублирующих друг друга, присутствующих в любом виде трудовой деятельности и совокупно выражающих достаточно полно трудовой вклад специалиста.

Соединение признаков в оценке каждого элемента производится с учетом их балльного веса, выраженного в долях единицы.

Элементы комплексной оценки имеют различную степень постоянства. В частности, наиболее динамичной является оценка текущих результатов труда ( $K_{рт}$ ) и оценка качества труда ( $K_{кт}$ ).

Профессионально-квалификационный уровень ( $K_{пу}$ ), уровень ответственности ( $K_{уо}$ ) и сложность выполняемых функций ( $K_{ст}$ ) могут быть приняты постоянными, например, в течение года, то оценка результатов и качества труда должна корректироваться ежемесячно.

Для построения динамической модели механизма мотивации специалистов, на наш взгляд, целесообразно использовать несколько категорий факторов (табл. 3), влияющих на оплату труда конкретного работника.

Категории факторов описывают основные аспекты профессиональной деятельности специалистов производственного подразделения и позволяют учесть наиболее важные элементы.

Таблица 3

## Факторы корректировки оплаты труда специалистов

Краткая характеристика факторов	Коэффициент фактора корректировки
Районирование (коррекция оплаты труда на коэффициенты (районные надбавки и доплаты))	$K_{СТ} (1 - 2,0)$
Уровень средней заработной платы на аналогичных предприятиях в Украине (сравнение средней заработной платы по профессиям (флагманы профессии))	$K_{ПУ} (1 - 1,2)$
Степень текучести специалистов в Донецком регионе (коэффициенты, применяемые к уровню заработной платы конкурентов)	$K_{УО} (1 - 1,2)$
Привязка минимального размера зарплаты специалиста к прожиточному минимуму в Донецком регионе	$K_{РТ} (1 - 2,0)$

Учитывая зависимость качества труда от квалификации, ответственности, сложности и результатов труда специалиста, представим математически эту связь в виде:

$$K_{КТ} \cdot (K_{ПУ} + K_{УО} + K_{СТ} + K_{РТ}) . \quad (2)$$

В результате учета всех групп показателей оценки и факторов, влияющих на корректировку оплаты труда, может быть составлена математическая модель.

В модели каждому из указанных показателей присваивается свой «балльный вес» и учитывается коэффициент фактора корректировки. Таким образом, на наш взгляд математическую модель уровня заработной платы, обобщающую комплексную оценку трудового вклада специалиста можно представить следующей формулой:

$$ЗП_i = ОК \cdot K_{П} \cdot K_{КТ} \cdot \sum_{i=1}^4 K_i \cdot \frac{T_{\Phi}}{T_{Н}} , \quad (3)$$

где ОК – постоянная часть зарплаты специалиста (оклад);

$K_{П}$  – плавающий коэффициент по цеху за месяц;

$K_{КТ}$  – коэффициент качества труда;

$\sum_{i=1}^4 K_i$  – сумма коэффициентов ( $K_{ПУ}$ ,  $K_{УО}$ ,  $K_{СТ}$ ,  $K_{РТ}$ ) оценки деятельности по отрасли (региону);

$T_{\Phi}$  – фактическое отработанное время специалистом в месяц (часы или дни);

$T_{Н}$  – месячная норма времени (часы или дни).

Таким образом, на наш взгляд, алгоритм расчета заработной платы специалиста, построенный на данной математической модели оплаты труда, основан на результатах работы, как индивидуальных, так и коллективных и обобщает комплексную оценку трудового вклада специалиста в работу производственного подразделения.

## ВЫВОДЫ

Следует сказать, что данная система подходит лишь для тех подразделений предприятия, где требования к уровню квалификации специалистов достаточно высоки и постоянно изменяются. Такую систему трудно внедрить там, где существует традиционная система оценки различных должностей.

Кроме этого, данная математическая модель позволит:

- оптимизировать уровень оплаты труда специалистов;
- выровнять плановые и фактические результаты труда специалистов, не допуская перерасхода фонда оплаты труда.

В рамках данной системы трудно достичь внешнего паритета в оплате труда. Каждое подразделение предприятия имеет свою собственную структуру, собственный рейтинг должностей и систему оценки квалификации специалистов, и ищущие работу имеют возможность сравнивать и выбирать предприятие, где они могут получить более высокую зарплату, имея тот же уровень квалификации.

Возможно также, что отдельные специалисты придут к мысли, что уровень их квалификации заслуживает более высокой оплаты, чем это возможно в рамках системы. И если не будет эффективной возможности сопоставления уровней квалификации и заработной платы, то аппетиты работников будут бесконтрольно расти.

Внедрение системы оплаты труда в зависимости от уровня квалификации для специалистов позволяет повысить эффективность их функционирования и способствует росту благосостояния «хороших» работников, особенно сотрудников высшего управленческого звена.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ястремська О. М. Мотивація праці в процесі стратегічної реорганізації / О. М. Ястремська // Проблеми економіки. – № 3. – 2011. – С. 75–79.
2. Цимбалюк С. О. Організаційне забезпечення мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / С. О. Цимбалюк // Проблеми економіки. – № 2. – 2012. – С. 82–85.
3. Дудукало Ганна О. Удосконалення механізму управління підприємством на засадах ефективного використання персоналу / Ганна О. Дудукало // Актуальні проблеми економіки. – № 8 (146). – 2013. – С. 55–59.
4. Бондаренко О. Оцінка ефективності роботи співробітників / О. Бондаренко // Управління персоналом. – № 4 (247). – 2014. – С. 122–129.
5. Авдеенко А. Мотивація и системный фактор / А. Авдеенко // Управление персоналом. – № 10. – 2011. – С. 39–42.
6. «Академия развития Лидеров» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://beleader.com.ua>.
7. Вебинары HRM.RU [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.cfjn.ru>.
8. Милкович Д. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Д. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман; пер. с англ. – М. : Вершина, 2005. – 759 с.