

УДК 330.331.2

А. И. Яковлев,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и управления
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова
Французский бульвар 24/26, г. Одесса, 65044, Украина
e-mail: yalexander@ukr.net

РАНЖИРОВАНИЕ БАЗОВЫХ ДОЛЖНОСТНЫХ ОКЛАДОВ МЕНЕДЖЕРОВ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

В статье представлены результаты исследования проблемы установления и дифференциации должностных окладов менеджеров малых и средних коммерческих организаций Украины и предложен методологический подход для объективного и обоснованного ранжирования должностных окладов менеджеров коммерческих организаций.

Ключевые слова: должностные оклады, менеджеры, система оплаты труда, стимулирование, методика грейдинга, бизнес-процессы.

Наиболее ценным ресурсом любой коммерческой организации является ее персонал. Ключевую роль в этом ресурсе играют менеджеры. От результативности и эффективности работы менеджеров зависит эффективность и результативность труда остального персонала организации и, в конечном итоге, успех коммерческой организации. Если размеры и дифференциация должностных окладов воспринимаются менеджерами как необоснованные и несправедливые, система оплаты труда менеджеров не выполняет стимулирующую функцию. Если система оплаты труда менеджеров не стимулирует их к результативному и эффективному труду, возникают проблемы с привлечением и удержанием менеджеров. Важнейший источник конкурентного преимущества утрачивается.

Проведенное автором статьи исследование, целью которого был поиск ответов на два вопроса: каким образом в малых и средних коммерческих организациях Украины устанавливаются и пересматриваются размеры должностных окладов менеджеров и как менеджеры воспринимают дифференциацию базовых должностных окладов, дает основание для следующих выводов.

Размеры должностных окладов менеджеров устанавливаются на основе:

- субъективных представлений руководства организаций о ценности для организации и сложности той или иной управленческой должностной позиции;
- информации (не всегда достоверной, зачастую не учитывающей специфику конкретных организаций) о рыночной стоимости соответствующих должностей;
- торга с кандидатом на должность менеджера или действующим менеджером, где многое зависит от способности менеджера «продать» себя дороже;
- исторически сложившихся в организации традиций в оплате труда.

Таким образом, размеры должностных окладов менеджеров малых и средних коммерческих организаций Украины устанавливаются и пересматриваются не основываясь на объективных, количественных показателях характеризующих сложность и интенсивность осуществляемых ими трудовых процессов.

Менеджеры не могут объяснить как определяется размер их должностного оклада и по каким правилам происходит изменение размеров окладов. Не могут дать четких ответов на вопросы: почему у менеджеров находящихся на одной иерархической ступени разные должностные оклады и от чего зависит размер этой разницы? Почему одинаковы размеры окладов у менеджеров осуществляющих управление разными бизнес-процессами? Что нужно делать для увеличения оклада? Они считают, что размеры должностных окладов менеджеров не отражают реальный уровень затрат умственной, нервной и физической энергии требуемой для выполнения должностных обязанностей. По мнению менеджеров одни управленческие должностные позиции в организации незаслуженно переоценены, с точки зрения размеров окладов, другие – несправедливо недооценены. Размеры должностных окладов, полагают менеджеры, не отражают реальной роли менеджеров в функционировании организации. Размеры должностных окладов часто устанавливаются не для должностных позиций, а для конкретных лиц. Должностной оклад недостаточно четко и однозначно определяет социальный статус и положение менеджера в организации. Дифференциация должностных окладов менеджеров воспринимается ими как необоснованная и несправедливая. Такое восприятие не стимулирует менеджеров к результативному и эффективному труду, а скорее провоцирует их к деструктивному поведению.

Эта проблема обычно либо не осознается руководством организаций, либо воспринимается ими как не поддающаяся разрешению. Однако без разрешения этой проблемы, без создания упорядоченной на объективной основе системы базовых должностных окладов менеджеров, коммерческая организация обречена на проигрыш в конкурентной борьбе на рынке труда за высококвалифицированных и перспективных менеджеров, на потери от деструктивного поведения менеджеров.

Существуют ли методики, применение которых позволило бы коммерческим организациям позиционировать базовые должностные оклады менеджеров на объективной основе? В специальной литературе в качестве такой методики предлагается разработанная американским ученым Эдвардом Хейем методика грейдирования – иерархического позиционирования должностей на основе количественных показателей. Оригинальная методика грейдирования защищена авторскими правами, поэтому на практике используются упрощенные методики позиционирования должностных окладов. В их основе лежат принципы авторской методики грейдирования Хейя [13]. Все они используют бально-факторные методы и матрично-математические модели. Однако, даже упрощенные методики грейдирования не получили широкого применения в практике отечественных малых и средних коммерческих организаций. И это происходит не только потому, что руководители коммерческих организаций не всегда

осознают проблему необъективности позиционирования должностных окладов. Предлагаемые методики грейдинга с одной стороны сложны, с другой – недостаточно прозрачны и научно обоснованны.

В известных методиках грейдинга для оценки различных трудовых процессов, начиная от трудовых процессов осуществляемых уборщицей и заканчивая трудовыми процессами осуществляемыми генеральным директором, предлагается использовать универсальный набор факторов. Все предлагаемые методики грейдинга используют практически неизменный набор таких факторов. В этот набор обычно включают следующие факторы: сложность трудового процесса, самостоятельность выполнения работ, масштаб и сложность руководства, ответственность.

Даже поверхностный анализ перечисленных выше факторов позволяет сделать вывод о том, что их подбор недостаточно научно обоснован и не является оптимальным для оценки всех типов трудовых процессов. Автору настоящей статьи не удалось отыскать у разработчиков методик грейдинга четкого определения такого фактора как «сложность трудового процесса». Поэтому на практике фактор «сложность трудового процесса» оценивается на основе субъективного выбора набора критериев. Научных обоснований выбора разработчиками методик грейдинга наборов критериев, применяемых ими для оценки сложности любого трудового процесса осуществляемого в коммерческой организации, найти также не удалось.

Очевидно, что такой фактор как масштаб и сложность руководства нельзя считать универсальным для оценки всех типов трудовых процессов. Так, для оценки должностных позиций специалистов, служащих и рабочих, данный фактор использовать нецелесообразно, так как он никак не характеризует осуществляемые ими трудовые процессы, потому что специалисты, служащие и рабочие не осуществляют управленческие функции.

Нет доказательств того, что существуют универсальные критерии (метрики) для оценки факторов из универсального набора, пригодные для всех типов трудовых процессов осуществляемых сотрудниками разных категорий: менеджерами, специалистами, служащими и рабочими. Найти и обосновать один из таких универсальных критериев пытается Н. Кочкина. Она предложила использовать информацию в качестве базового элемента для оценки сложности любого трудового процесса. Общей единицей измерения информации исследователь предлагает считать одно сообщение, имеющее законченное смысловое значение. Оценивая информацию по таким критериям, как количество поступивших сообщений, количество сообщений с принципиально новой информацией и т.п. можно оценить сложность трудового процесса любого типа, считает автор. Для сотрудников предприятия, основным предметом и результатом труда которых является информация, например для менеджеров и специалистов, информацию можно использовать в качестве одного из базовых элементов для оценки сложности их труда. Но является ли информация подходящим базовым элементом для оценки физического труда, например, труда рабочих? Скорее всего, ответ на этот вопрос будет отрицательным.

Таким образом, лежащее в основе всех разновидностей методик грейдинга должностных позиций и должностных окладов предположение о том, что можно подобрать универсальный набор факторов определяющих «стоимость» каждой должностной позиции организации и для каждого фактора можно подобрать универсальные критерии для количественного измерения значения этого фактора пока не находит подтверждения.

Из-за того, что в коммерческих организациях осуществляются очень разнообразными по содержанию трудовые процессы. Все попытки осуществить их объективное ранжирование, с точки зрения специфических требований к индивидуальным особенностям и знаниям лиц осуществляющих эти процессы, на основе одного набора факторов для всех трудовых процессов осуществляемых в коммерческой организации заведомо обречены на провал. Ранжирование трудовых процессов и на этой основе ранжирование базовых должностных окладов лиц, осуществляющих эти процессы, возможно, следует осуществлять поэтапно. На первом этапе необходимо сгруппировать трудовые процессы по признаку их содержательной однородности и осуществить ранжирование однородных трудовых процессов. Для однородных трудовых процессов можно подобрать единый набор факторов обуславливающих требования к индивидуальным особенностям и знаниям лиц осуществляющих эти трудовые процессы и единый набор критериев для оценки этих факторов. На следующем этапе можно попытаться осуществить сопоставление различных групп трудовых процессов.

Трудовые процессы осуществляемые менеджерами коммерческой организации, в том числе линейными и функциональными менеджерами, исходя из их однородности можно выделить в отдельную группу трудовых процессов осуществляемых на предприятии. Процесс управления любым объектом предполагает выполнение таких функций как организация, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование и стимулирование. Сложность и интенсивность труда менеджера проявляющегося в выполнении перечисленных выше функций управления зависит от специфических характеристик управляемого объекта – бизнес-процесса. В рамках концепции процессного подхода к управлению разработан универсальный набор факторов характеризующих любой бизнес-процесс [10].

Таким образом, однородность осуществляемых менеджерами функций и универсальность факторов характеризующих бизнес-процессы можно рассматривать как основу для корректного сопоставления сложности трудовых процессов осуществляемых менеджерами. Чем сложнее бизнес-процесс, тем сложнее деятельность по управлению этим объектом, тем более высокие требования должны предъявляться к личностным характеристикам и знаниям менеджера осуществляющего управление этим бизнес-процессом, тем более высокий базовый уровень должностного оклада должен устанавливаться для менеджера управляющего им.

Для объективного ранжирования должностных окладов менеджеров организации необходимо определить универсальный набор факторов характеризующих сложность бизнес-процессов. Затем надо выявить поддающиеся количественному измерению параметры каждого фактора бизнес-процесса, обусла-

вливающие сложность труда связанного с управлением бизнес-процессом. После этого установить причинно-следственные связи между количественными значениями параметров каждого фактора характеризующего бизнес-процесс, уровнем сложности выполнения каждой функции управления бизнес-процессом, уровнем сложности трудового процесса в целом по управлению бизнес-процессом, уровнем требований к личностным характеристикам и знаниям, необходимым для выполнения трудового процесса по управлению бизнес-процессом, величиной базового должностного оклада менеджера.

Например, можно ранжировать базовые должностные оклады менеджеров коммерческой организации на основе измерения параметров таких факторов характеризующих бизнес-процессы как участники, клиенты, поставщики, результаты, возмущающие воздействия и т.п. Эти факторы отражают специфику бизнес-процессов, которая в свою очередь обуславливает сложность и интенсивность осуществляемых управленческих функций и, в конечном итоге, определяет требования к личностным характеристикам и знаниям менеджеров управляющих соответствующими бизнес-процессами. На основе количественных измерений параметров факторов бизнес-процессов, мы можем количественно оценить и факторы характеризующие бизнес-процессы организации. Количественная оценка факторов характеризующих бизнес-процессы позволяет оценить сложность и интенсивность труда по управлению бизнес-процессами, объективно определить уровень требований предъявляемых к личностным качествам и знаниям менеджеров, осуществляющих управление соответствующими бизнес-процессами. В зависимости от уровня требований к личностным характеристикам и знаниям, необходимым для управления различными бизнес-процессами можно осуществлять ранжирование базовых должностных окладов менеджеров организаций.

Проблема научно-обоснованного ранжирования должностных окладов менеджеров коммерческих организаций до настоящего времени не решена. Попытки решения этой проблемы на основе ранжирования должностных окладов сотрудников предприятия, включая менеджеров, на основе единого набора критериев не выдерживает критики из-за несопоставимости содержания труда осуществляемого различными сотрудниками коммерческих организаций. Поэтому, процесс ранжирования должностных окладов сотрудников коммерческих организаций предлагается осуществлять поэтапно. На первом этапе осуществить ранжирование должностных окладов тех должностных позиций, содержание трудовых процессов которых сопоставимо. Одной из групп сотрудников коммерческих организаций, содержание труда которых сопоставимо, исходя из сопоставимости управленческих функций, являются менеджеры. Сопоставимость и бизнес-процессов, которыми управляют менеджеры коммерческих организаций, позволяет осуществить научно-обоснованное ранжирование должностных позиций менеджеров коммерческих организаций. Таким образом, сопоставимость трудовых функций менеджеров и сопоставимость управляемых ими бизнес-процессов создает необходимые и достаточные условия для решения задачи научно обоснованного, количественного и объективного ранжирования базовых должностных окладов менеджеров.

Список использованной литературы

1. Азгальдов Г. Г. О квалиметрии / Г. Г. Азгальдов, Э. П. Райхман. – М. : Изд-во стандартов, 1973. – 650 с.
2. Аркаева Р. П. Квалиметрический подход в управлении качеством / Р. П. Аркаева // Вектор науки ТГУ. – 2012. – №1 (8). – С. 38-40.
3. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент : целевое управление персоналом организаций / Г. А. Дмитренко. – Киев : Изд-во МАУП, 2009. – 192 с.
4. Ефименко Б. В. Оценка труда работников аппарата заводууправлений / Б. В. Ефименко, Л. А. Герасимович. – М. : Инфра-М, 2007. – 420 с.
5. Измерение качества продукции : Вопросы квалиметрии / Под ред. А. В. Гличева. – М. : Омега – Л, 2011. – 156 с.
6. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. – М. : ЦОТЭнерго, 2004. – 145 с.
7. Неверовская А. Оценка эффективности труда специалистов и руководителей / А. Неверовская // Социология труда. – 2007. – № 7. – С. 29-36.
8. Новый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. – М. : Омега-Л, 2005. – 178 с.
9. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – 5-е изд. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 408 с.
10. Сагитова Н. С. Квалитативная составляющая дополнительной профессиональной подготовки / Н. С. Сагитова // Материалы IX Всероссийской конференции. – Казань, 2008. – С. 45-51.
11. Семченко И. С. Квалиметрический подход к периодической оценке персонала на отечественных предприятия / И. С. Семченко. – М. : Высшее образование, 2012. – 433 с.
12. Система грейдов : методика определения должностных окладов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrm.ru/dp/hrm/F225C782BBCA1F5C325772C00534B8F>. – Назва з екрану.

Стаття надійшла 28.10.2015 р.

О. І. Яковлєв,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та управління
Одеського національного університету імені І.І.Мечникова
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна
e-mail: yalexander@ukr.net

РАНЖУВАННЯ БАЗОВИХ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ МЕНЕДЖЕРІВ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ПРОБЛЕМИ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ

Анотація

Менеджери є ключовим ресурсом комерційної організації що визначають її конкурентоспроможність. Прагнення менеджерів працювати ефективно і результативно залежить від того як сприймають вони діючу на підприємстві систему оплати їх праці. Якщо менеджери розуміють, що розміри посадових окладів встановлюються суб'єктивно і диференціюються довільно і необґрунтовано, то оплата праці не стимулює їх до добросовісного виконання посадових обов'язків. Дослідження, які проведені автором в малих і середніх комерційних організаціях України, дозволяють зробити висновок про відсутність системного, науково обґрунтованого, об'єктивного підходу до встановлення розмірів посадових окладів менеджерів і їх диференціації. Аналіз використовуваних для ранжирування посадових окладів методик грейдування змушує засумніватися в достатньої наукової обґрунтованості вибору універса-

льних для всіх посадових позицій організації факторів і критеріїв для кількісної оцінки посадових позицій і посадових окладів. У статті запропоновано відмовитися від пошуку універсальних факторів і критеріїв для оцінки всіх посадових позицій організації. Замість цього, автор статті пропонує згрупувати посадові позиції комерційної організації за ознаками однорідності виконуваних трудових процесів, а потім для кожної групи визначити свій набір факторів і критеріїв для кількісного виміру значень цих факторів. Зіставляючи суму значень факторів посадових позицій можна здійснювати ранжирування базових посадових окладів. Посадові позиції менеджерів комерційної організації автор пропонує об'єднати в одну групу на тій підставі, що всі менеджерські посади припускають здійснення функцій управління об'єктами управління - різними бізнес-процесами. Виявивши характеристики бізнес-процесів що впливають на складність здійснення функцій управління, і вимірявши їх значення, можна оцінити складність посадових позицій менеджерів комерційної організації і здійснити ранжирування посадових окладів.

Ключові слова: посадові оклади, менеджери, система оплати праці, стимулювання, методика грейдування, бізнес-процеси.

O. I. Iakovliev,

PhD in Economics,

Associate Professor of Economics and Management,

Odesa I. I. Mechnykov National University

24/26 Frantsuzskyi Boulevard, 65058, Odesa, Ukraine

e-mail: yalexander@ukr.net

RANKING OF THE COMMERCIAL ORGANIZATIONS MANAGERS' SALARY: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Summary

Managers are a key resource for the commercial organization, determining its competitiveness. The desire of managers to operate effectively and efficiently depends on how they perceive the company operating the system of payment for their work. If managers understand that the size of salaries, established and differentiated subjectively, this salary does not encourage them to the faithful implementation of their official duties. This research, conducted by the author in small and medium business entities of Ukraine, allows concluding that there is an absence of a systematic, science-based and objective approach to the establishment of the size of managers' salaries and their differentiation. The analysis, used to rank salary grading techniques, calls into question the scientific validity of the choice of adequate universal factors and criteria for all job positions at the organization to assess the quantification of job positions and salaries. The author proposes to abandon the search for universal factors and criteria for the evaluation of all job positions of the organization. Instead, another solution is suggested, i.e. the grouping them on the basis of the uniformity of work processes, which are performed, and then for each group to identify a set of factors and criteria to quantify the importance of these factors. Comparing the sum of the factors of job positions it can be possible to perform ranking of basic salaries. The managers' official positions of the commercial organization to merge into a single group on the grounds that all managerial positions are assumed to exercise the functions of management with the control objects that is the various business processes. As a result it is possible to evaluate the complexity of the control functions and measured values can appreciate the complexity of managers' job positions of any commercial organizations and to carry out the ranking of salaries if to identify the characteristics of business processes affecting.

Key words: salaries, managers, remuneration system, incentives, methods of grading and business processes.

References

1. Azgaldov, G. G. & Raykhman (1973). O kvalimetrii [About qualimetry]. Voskva : Izd-vo standartov. [in Russian].
2. Arkaeva, R. P. (2012). Kvalimetricheskiy podkhod v upravlennii kachestvom [Qualimetry approach in in quality management]. *Vektor nauki – Scientific vector*, №1 (8), pp. 38-40. [in Russian].
3. Dmitrenko, G. A. (2009). Strategicheskiy menezhment : tselevoe upravlenie personalom organizatsiy [Strategic management : objective ersonnel management of an organization]. Kyiv : Izd-vo MAUP. [in Russian].
4. Efimenko, B. V. & Gerasimovich, L. A. (2007). Otsenka truda rabotnikov apparata zavodoupravleniy [Appraisalment of workers' labour of the plant administration apparat]. Moskva : Infra-M. [in Russian].
5. Glinchev, A. V. (2011). Izmerenie kachestva produktsii : Voprosi kvalimetrii [Prodction quality appraisalment : Qualimetry questions]. Moskva : Omega-L. [in Russian].
6. Kvalifikatsionniy spravochnik dolzhnostey rukovoditeley, spetsialistov i drugikh sluzhashchikh (2004). [Qualification hand-book of managers, specialists and other employees positions]. Moskva : TSOEnergo. [in Russian].
7. Neverovskaiia A. (2007). Otsenka effektivnosti truda spetsialistov i rukovoditeley [Specialists and managers effectiveness appraisalment]. *Sotsiologiya truda – Labour sociology*, № 7, pp. 29-36. [in Russian].
8. Novyi kvalifikatsionniy spravochnik dolzhnostey rukovoditeley, spetsialistov i drugikh sluzhashchikh (2005). [New qualification hand-book of managers, specialists and other employees positions]. Moskva : Omega-L. [in Russian].
9. Repin, V. V. & Eliferov, V. G. (2007). Protsessnyi podkhod k upravleniiu. Modelirovanie bizness-protsessov [Process approach to management. Business processes simulation]. Moskva : RIA “Standarty i kachestvo”. [in Russian].
10. Sagitova, N. S. (2008). Kvalitativnaia sostavliushchaia dopolnitelnoy professionalnoy podgotovki [Qualitative component of additional professional training]. *Materialy IX Vserossiyskoy konferentsii – Materials of IX Russian conference*, Kazan, pp. 45-51. [in Russian].
11. Semchenko, I. S. (2012). Kvalimetricheskiy podkhod k periodicheskoy otsenke personala na otecheestvennykh predpriyatiyakh [Qualimetric approach to periodical staff appraisalment at the domestic enterprise]. Moskva : Vysshee obrazovanie. [in Russian].
12. Sistema greydov : metodika opredeleniia dolzhnostnykh okladov [Grade system : official salary determination methodics]. Retrieved from <http://hrm.ru/dp/hrm/F225C782BBCA1F5C325772C00534B8F>. [in Russian].