

**Кириллова Ольга Григорьевна**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры прикладной экономики  
и управления персоналом  
Кубанского государственного университета  
dom-hors@mail.ru

**Kirillova Olga Grigorievna**

PhD in Economics,  
Assistant Professor of the Applied Economy  
and Human Resources Subdepartment,  
Kuban State University  
dom-hors@mail.ru

**Петрова Татьяна Игоревна**

студентка  
экономического факультета  
Кубанского государственного университета  
dom-hors@mail.ru

**Petrova Tatiana Igorevna**

student of  
Economy Department,  
Kuban State University  
dom-hors@mail.ru

---

---

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ  
К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
ОПЛАТЫ ТРУДА  
В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**

---

---

**MODERN APPROACHES  
TO IMPROVING PAYMENT  
FOR LABOUR IN MARKET  
ENVIRONMENT**

---

---

**Аннотация:**

*В работе рассматриваются инновационные аспекты по совершенствованию системы заработной платы. Предлагается методика определения должностных окладов с использованием системы грейдов и KPI для увеличения производительности труда персонала.*

**Ключевые слова:**

*заработная плата, система оплаты труда, система грейдирования, ключевых показателей эффективности, оценка должностей.*

---

---

---

---

**Summary:**

*This article considers the innovative aspects of salary system improvement. The authors propose a methodology for assessment post salaries using grade and KPI systems for increase in labour efficiency.*

**Keywords:**

*salary, salary system, grade system, key performance indicators, assessment of the posts.*

---

---

В рыночных условиях хозяйствования предприятиям предоставлена большая свобода в использовании трудовых ресурсов и определении форм и размеров оплаты сотрудников. Сотрудники же, в свою очередь, достаточно свободно могут выбирать предприятие, на котором им будут предложены наиболее привлекательные условия, причем едва ли не во всех случаях на первом месте при принятии ими решения о трудоустройстве будет стоять размер оплаты труда.

Актуальность темы исследования состоит в том, что правильно выбранные организацией формы и системы оплаты труда будут заинтересовывать работников в достижении больших результатов труда и приведут к росту эффективности деятельности организации в целом. Труд работающих является необходимой составной частью процесса производства, потребления и распределения созданного продукта. Участие трудящихся в доле вновь созданного продукта (материальных и духовных благ) выражается в виде заработной платы, которая должна соответствовать количеству и качеству затраченного ими труда.

Заработная плата – одна из важнейших категорий как экономической теории, так и экономики труда. В условиях рыночной системы большая часть экономически активного населения – это лица наемного труда. Следовательно, для большинства индивидов именно заработная плата служит основным доходом. Поэтому понимание экономической природы заработной платы, основных факторов, влияющих на ее измерение, играет большую роль в обосновании мероприятий, проводимых с целью повышения реальных доходов основной массы населения [1, с. 240]. При установлении системы заработной платы ориентируются на следующие принципиальные положения:

– размер заработной платы должен быть соразмерим с пользой, которую приносит сотрудник предприятия, и изменяться в зависимости от того, насколько был полезен труд сотрудника в каждом оплачиваемом отрезке времени;

– форма оплаты труда должна носить преимущественно денежный характер, что не исключает возможности премирования в натуральной форме;

– заработная плата должна стимулировать сотрудника к работе.

Формирование эффективной системы вознаграждения персонала, основанной на учете вклада работника в общий результат, является одним из стратегических направлений в области менеджмента персонала и организации в целом, поскольку именно от степени достижения целей компании зависит ее конкурентоспособность. Для приведения в соответствие меры участия работников в реализации стратегии организации и меры оплаты труда многие отечественные компании используют систему грейдов.

Грейдинг – система должностных разрядов, объединяющая различные должности, имеющиеся в компании, в единую систему в зависимости от однотипности и значимости проводимых работ, а также от качества работы отдельного сотрудника. Как правило, число грейдов близко или соответствует числу иерархических уровней в организации [2]. Пришедшая с Американского континента система грейдов успешно зарекомендовала себя и сегодня считается среди отечественных компаний лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда.

С помощью грейдинга компании получают возможность решить сразу несколько задач: сформировать единые правила взаимосвязи квалификации и должностного оклада сотрудника; определение ценности существующих рабочих мест для стратегии организации; создать эффективную систему вознаграждения сотрудников; оптимизировать фонд оплаты труда. Внедрение системы грейдов предполагает проведение нескольких этапов. На первом этапе необходимо провести оценку персонала по следующим критериям: управление сотрудниками, ответственность, самостоятельность в работе, опыт работы, квалификации. Факторы распределяются по уровням сложности. Шаг между уровнями должен быть одинаковым. Для описания факторов взято шесть уровней сложности, обозначенных как А, В, С, D, E, F. Обязательным условием этого этапа является определения набора универсальных факторов для оценки всех должностей, т. е. весь персонал предприятия должен оцениваться по одному набору критериев оценки. Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. А – 1 балл; В – 2 балла; С – 3 балла; D – 4 балла; E – 5 баллов; F – 6 баллов.

Нами была внедрена система грейдов на предприятии ООО «АСТ-АЭРО» для сотрудников отделов администрации и бухгалтерии. По результатам оценки, генеральный директор набрал 210 баллов, административный директор – 195, системный администратор – 125 баллов, главный бухгалтер – 170, заместитель главного бухгалтера – 130, бухгалтер по товародвижению – 110, бухгалтер-кассир – 65.

Таким образом, в 9-й грейд вошли генеральный и административный директора, в 8-й – главный бухгалтер, в 6-й – системный администратор, секретарь-референт и зам. главного бухгалтера, в 5-й – бухгалтер по товародвижению, во 2-й – бухгалтер-кассир.

Определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов должно производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения. Для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилка. Она определяется не для каждой должности отдельно, а для всего грейда. Минимальный должностной оклад самого низкого грейда не должен быть ниже государственных норм и гарантий. Следовательно, система грейдов позволяет объективно оценивать сотрудников, оклад которых не связан напрямую с продажами.

Другим современным подходом к совершенствованию оплаты труда является система KPI (key performance indicator). KPI – это ключевой показатель эффективности, позволяющий оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и конкретных работников. С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда.

Система оплаты труда на основе KPI позволяет: обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации; оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом; ориентировать персонал на достижение требуемых результатов; управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет [3]. Можно выделить следующие плюсы применения системы KPI: размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных KPI; за каждым закреплена ответственность за определенный участок работы; сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании. Несмотря на прогрессивность данного подхода, можно выделить следующие минусы: из-за слишком большого количества KPI в общем бонусе доля каждого из них мала; слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе; реально недостижимые KPI демотивируют работу сотрудников.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что система KPI сулит специалистам четкие цели работы и прозрачные бонусы, но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему – болезненным.

Для внедрения системы KPI в отдел продаж и отдел приема, хранения и отгрузки товара были определены ключевые показатели по этим двум подразделениям. На наш взгляд, ключевыми показателями для отдела продаж являются: объем продаж, выручка и производительность труда. Все сотрудники отдела продаж должны знать об этих показателях и выполнять план. Для повышения эффективности деятельности предприятия за плановый показатель берется результат за предыдущий год плюс 10 %.

В нашем случае объем продаж  $140\,595 + 14\,059,5 = 154\,654,5$  бутылки; выручка  $40\,381\,541 + 4\,038\,154,1 = 48\,457\,849,2$ ; производительность труда  $= 1\,261\,923 + 126\,192,3 = 1\,388\,115,3$  руб./чел. При выполнении этого плана 20 % от выручки направляется на премии. Таким образом, из фонда заработной платы на работников этого отдела будет тратиться  $5\,360\,727,6$  вместо  $4\,467\,273$ . Для работников отдела приема, хранения и отгрузки товара основным показателем эффективности деятельности является норма естественной убыли товара, которая составляет 15 %. В 2011 г. норма была превышена на 7 %. Для сокращения потерь необходимо мотивировать персонал качественнее выполнять свою работу. Мы предлагаем ввести премию 10 % к окладу при выполнении норматива.

После внедрения мероприятий прибыль предприятия увеличилась на  $8\,076\,307,2$ . Рентабельность увеличилась на 8 % – с 44% до 52 %.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что система KPI позволяет работникам лучше понимать задачи деятельности и эффективнее справляться с ними.

#### Ссылки:

1. Трунин С.Н. Экономика труда : учебник. М., 2009. 496 с.
2. Котова Л.Р. Система грейдов как инструмент стратегического управления организацией // Нормирование и оплата труда в промышленности. № 8. 2010. С. 4–9.
3. Душулин Р.А. KPI как средство контроля и мотивации // HR-управление персоналом. 2005. 11 нояб. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.top-personal.ru/> (дата обращения: 16.05.2012).

#### References (transliterated):

1. Trunin S.N. Ekonomika truda : textbook. M., 2009. 496 p.
2. Kotova L.R. Sistema greydov kak instrument strategicheskogo upravleniya organizatsiy // Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti. № 8. 2010. P. 4–9.
3. Dushulin R.A. KPI kak sredstvo kontrolya i motivatsii // HR-upravlenie personalom. 2005. Nov. 11. [Electronic resource]. URL: <http://www.top-personal.ru/> (date of access: 16.05.2012).