

Научная статья  
УДК 331.2  
doi: 10.22394/2079-1690-2022-1-1-133-143

## ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ГИБКИХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

Лариса Григорьевна Миляева

Бийский технологический институт Алтайского государственного технического университета  
им. И. И. Ползунова, Бийск, Россия, lgm@bti.secna.ru

**Аннотация.** В статье акцентированы существенные моменты гибких систем оплаты труда; представлена технология их разработки, ориентированная на учет и оценку параметров квалификации (полномочия, ответственность, знания, умения), фиксируемых в профессиональных стандартах. Предложен оригинальный подход к разработке профильных сеток квалификационного уровня, базирующийся на обосновании ключевых дифференциаторов и вариативных признаков анализируемых параметров квалификации; разработан типовой формат интегральной квалификационной сетки. В качестве критерия распределения коллективного фонда оплаты труда обоснован коэффициент индивидуальной результативности работника, отражающий квалификационный уровень его функционала (трудовых функций и действий), качество труда и отработанное за расчетный период рабочее время. Предложена методика расчета индивидуального заработка и оценки относительно выигрыша (или проигрыша) работника в условиях полного (или частичного) использования его трудового потенциала, проиллюстрированная на условном примере.

**Ключевые слова:** гибкая система оплаты труда, профессиональный стандарт, ключевые дифференциаторы заработной платы, вариативные признаки, параметры квалификационного уровня, комплексная характеристика квалификационной сетки, коэффициент индивидуальной результативности труда, уровень использования трудового потенциала, методический инструментарий

**Для цитирования:** Миляева Л. Г. Технология разработки гибких систем оплаты труда в условиях внедрения профессиональных стандартов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. С. 133-143. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-133-143>.

Original article

## TECHNOLOGY FOR DEVELOPING FLEXIBLE PAY SYSTEMS IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL STANDARDS

Larisa G. Milyaeva

Biysk Technological Institute of Altai State Technical University named after I. I. Polzunov, Biysk, Russia, lgm@bti.secna.ru

**Abstract.** The article highlights the essential aspects of flexible wage systems; technology for their development is presented, focused on accounting and evaluation of qualification parameters (powers, responsibilities, knowledge, skills) recorded in professional standards. The original approach to development of profile grids of qualification level based on substantiation of key differentiators and variable features of analysed qualification parameters is proposed; standard format of integral qualification grid has been developed. As a criterion for the distribution of the collective wage fund, the employee's individual performance coefficient is justified, reflecting the qualification level of his functionality (labor functions and actions), the quality of work and the working time worked during the calculated period. The method of calculating individual earnings and estimating relative gain (or loss) of an employee in conditions of full (or partial) use of his labour potential, illustrated on a conditional example, is proposed.

**Keywords:** flexible wage system, professional standard, key wage differentiators, variable characteristics qualification level parameters, complex characteristic of qualification grid, individual performance factor, the level of labour potential utilization, methodological toolkit.

**For citation:** Milyaeva L. G. Technology for developing flexible pay systems in the context of professional standards. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2022;(1):133–143. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-133-143>.

Не секрет, что важнейшим стимулом повышения результативности и эффективности труда наемных работников был и остается достойный уровень заработной платы, ассоциируемый с ее размером и справедливым способом начисления [1–3]. Не случайно проблема усиления воспроизводственной и стимулирующей функций заработной платы неизменно относится к числу важнейших социально-экономических проблем.

Своеобразным откликом российских ученых на насущные потребности хозяйствующих субъектов можно считать неформальный интерес к зарубежному опыту (в частности, японскому и американскому) функционирования бестарифных систем оплаты, усилившийся в конце 90-х – начале нулевых годов. Логическим следствием отмеченного обстоятельства выступили разработанные отечественными специалистами-трудоустроителями и успешно внедренные в практику персонал-менеджмента различного типа предприятий (организаций) гибкие системы оплаты труда (ГСОР) [4–7]. Несмотря на нюансы, касающиеся технологий оценки результативности труда, предложенные варианты ГСОР опирались на три принципиальных момента, формирующих их сущностную основу. В частности, такие, как:

1) во-первых, прямо пропорциональная зависимость коллективного фонда оплаты труда персонала от результативности работы предприятия и рыночного спроса на выпускаемую им продукцию, то есть, от объема продукции, реализованной за расчетный период;

2) во-вторых, доленое, адекватное личному трудовому вкладу, распределение коллективного фонда оплаты труда между работниками предприятия (его структурных подразделений);

3) в-третьих, использование для оценки личного трудового вклада работника совокупности коэффициентов, учитывающих стаж, квалификацию, профессиональное мастерство, внутрифирменную значимость работника, его способность достичь определенных текущих и перспективных целей.

Несомненно, реалии экономического развития вносят коррективы в систему оценки персонала (оценки индивидуальной результативности труда) и, соответственно, в технологию распределения коллективного заработка персонала предприятия (структурных подразделений). Например, в условиях инновационной экономики важной составляющей конкурентоспособности работника выступает уровень его мотивации к инновационной деятельности [8]. В условиях пандемии коронавируса для комплексной оценки персонала предлагается использовать рычаги двух типов [9]: стимулирующие, отражающие уровни конкурентоспособности и лояльности работников, и регулирующие (маржинальные), обосновывающие ранг трудоустройства в зависимости от предпочтительности формы занятости и режима работы.

Безусловно, ключевой составляющей комплексной оценки любого наемного работника выступает уровень квалификации. Представляется, что в условиях широкомасштабного внедрения в практику персонал-менеджмента профессиональных стандартов методика оценки индивидуальной результативности работников должна опираться на технологию, используемую для оценки квалификационного уровня обобщенных трудовых функций (соответственно, трудовых функций и трудовых действий).

В соответствии с Постановлением РФ от 22 января 2013 г. № 23 (далее – Постановление) при разработке профессиональных стандартов возможно выделение 9 уровней квалификации по результатам критического анализа 4 критериальных показателей, таких как: полномочия; ответственность; характер умений; характер знаний. Поскольку 9-й уровень сопряжен с достижением квалификационных параметров на уровне отрасли (и/или крупных технических систем), на уровне хозяйствующего субъекта логично формировать восьмиуровневую сетку.

Очевидно, что выявленный интегральный уровень квалификации будет представлять результирующую величину частных уровней, идентичных отмеченным критериальным показателям.

Выявление достигнутых частных уровней сопряжено с последовательным выполнением ряда этапов, реализацию которых проиллюстрируем на соответствующих примерах.

1. Первый этап – выявление ключевых дифференциаторов анализируемого квалификационного параметра.

По результатам критического анализа Постановления можно выделить два дифференциатора полномочий:

- деятельность под руководством (ДР);
- самостоятельная деятельность (СР).

2. Второй этап – обоснование по каждому дифференциатору вариативного признака и, соответственно, его градаций.

Вариативным признаком деятельности под руководством выступает различная степень самостоятельности, обуславливающая 4 градации:

- ДРН – деятельность под руководством с нулевым уровнем самостоятельности;
- ДРС<sup>М</sup> – деятельность под руководством с минимальным уровнем самостоятельности;
- ДРС<sup>СР</sup> – деятельность под руководством со средним уровнем самостоятельности;
- ДРС<sup>В</sup> – деятельность под руководством с высоким уровнем самостоятельности.

Вариативным признаком дифференциатора «самостоятельная деятельность» выступает характер решаемых задач, обуславливающий на уровне хозяйствующего субъекта следующие градации:

- СДРЗ<sup>Т</sup> – самостоятельная деятельность, сопряженная с решением типовых задач;
- СДРЗ<sup>ПА<sup>С</sup></sup> – самостоятельная деятельность, сопряженная с решением практических задач и анализом ситуации;
- СДРЗ<sup>ТУСП</sup> – самостоятельная деятельность, сопряженная с решением текущих управленческих задач на уровне структурных подразделений;
- СДРЗ<sup>ТУВ</sup> – самостоятельная деятельность, сопряженная с решением текущих управленческих задач по обеспечению взаимодействия сотрудников и смежных подразделений предприятия;
- СДРЗ<sup>ТУП</sup> – самостоятельная деятельность, сопряженная с решением текущих управленческих задач на уровне предприятия;
- СДРЗ<sup>СУСП</sup> – самостоятельная деятельность, сопряженная с решением задач по обоснованию стратегии управления структурными подразделениями;
- СДРЗ<sup>СУП</sup> – самостоятельная деятельность, сопряженная с решением задач по обоснованию стратегии управления предприятием.

3. Третий этап – обоснование характера и темпа нарастания балльных оценок полномочий ( $B_i^{II}$ ), определяющего соотношение в оплате труда по данному квалификационному признаку. Известно, что возможны следующие варианты:

- прогрессивный характер нарастания  $B_i^{II}$ ;
- регрессивный характер нарастания  $B_i^{II}$ ;
- постоянный характер нарастания  $B_i^{II}$ ;
- смешанный характер нарастания  $B_i^{II}$ .

Принципиальным моментом является однобалльная оценка любого параметра квалификации (полномочий, ответственности, умений, знаний), отнесенного к 1-му уровню.

Если, допустим, будет утверждена квалификационная сетка с постоянным, равным 10%, темпом нарастания балльных оценок полномочий, нетрудно подсчитать:  $B_1^{II} = 1,00$ ;  $B_2^{II} = 1,10$ ;  $B_3^{II} = 1,21$ ;  $B_4^{II} = 1,33$ ;  $B_5^{II} = 1,46$ ;  $B_6^{II} = 1,61$ ;  $B_7^{II} = 1,77$ ;  $B_8^{II} = 1,95$ .

4. Четвертый этап – соотнесение обоснованных вариативных градаций с уровнями квалификации – формирование сетки дифференциации оплаты труда от уровня полномочий (табл. 1).

Безусловно, реализация третьего и четвертого этапов относится к прерогативе экспертной комиссии, в состав которой должны входить ведущие специалисты службы управления персоналом предприятия (организации), хорошо знакомые с должностным функционалом. Ориентируясь на составленную сетку (табл. 1), правомерно выделить несколько равноценных по квалификации градаций полномочий:

- 3-го уровня (ДРС<sup>СР</sup> и СДРЗ<sup>Т</sup>);
- 4-го уровня (ДРС<sup>В</sup> и СДРЗ<sup>ПА<sup>С</sup></sup>);
- 6-го уровня (СДРЗ<sup>ТУВ</sup> и СДРЗ<sup>ТУП</sup>).

**Таблица 1 – Сетка дифференциации оплаты труда от уровня полномочий (условный пример)**

Table 1 - Wage differentiation grid from authorization level (conditional example)

| Градации полномочий  | Уровни квалификации (балльные оценки полномочий) |             |             |             |             |             |             |             |
|----------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                      | 1<br>(1,00)                                      | 2<br>(1,10) | 3<br>(1,21) | 4<br>(1,33) | 5<br>(1,46) | 6<br>(1,61) | 7<br>(1,77) | 8<br>(1,95) |
| ДРН                  | X  |             |             |             |             |             |             |             |
| ДРС <sup>М</sup>     |  | X           |             |             |             |             |             |             |
| ДРС <sup>СР</sup>    |  |             | X           |             |             |             |             |             |
| ДРС <sup>В</sup>     |  |             |             | X           |             |             |             |             |
| СДРЗ <sup>Т</sup>    |  |             | X           |             |             |             |             |             |
| СДРЗ <sup>ПАС</sup>  |  |             |             | X           |             |             |             |             |
| СДРЗ <sup>ТУСП</sup> |  |             |             |             | X           |             |             |             |
| СДРЗ <sup>ТУВ</sup>  |  |             |             |             |             | X           |             |             |
| СДРЗ <sup>ТУП</sup>  |  |             |             |             |             | X           |             |             |
| СДРЗ <sup>СУСП</sup> |  |             |             |             |             |             | X           |             |
| СДРЗ <sup>СУП</sup>  |  |             |             |             |             |             |             | X           |

В качестве вариативного признака второго анализируемого параметра выступает уровень ответственности, обосновывающий на уровне хозяйствующего субъекта следующие градации, соотнесенные с уровнями квалификации:

- 1) ОТ<sup>ИД</sup> – ответственность за индивидуальную деятельность;
- 2) ОТ<sup>КДГ</sup> – косвенная ответственность за результаты деятельности группы;
- 3) ОТ<sup>ПДГ</sup> – прямая ответственность за результаты деятельности группы;
- 4) ОТ<sup>НТК</sup> – ответственность за результаты работы небольшого трудового коллектива;
- 5) ОТ<sup>СТК</sup> – ответственность за результаты работы среднего трудового коллектива;
- 6) ОТ<sup>СМТК</sup> – ответственность за результаты работы смежных трудовых коллективов;
- 7) ОТ<sup>СП</sup> – ответственность за результаты работы структурных подразделений;
- 8) ОТ<sup>П</sup> – ответственность за результаты работы предприятия.

Если эксперты сочтут квалификационные параметры «полномочий» и «ответственности» равнозначными, балльные оценки ответственности будут идентичны представленным ранее:  $B_1^{OT} = 1,00$ ;  $B_2^{OT} = 1,10$ ;  $B_3^{OT} = 1,21$ ;  $B_4^{OT} = 1,33$ ;  $B_5^{OT} = 1,46$ ;  $B_6^{OT} = 1,61$ ;  $B_7^{OT} = 1,77$ ;  $B_8^{OT} = 1,95$ . Предположим, что экспертной комиссией была утверждена квалификационная сетка с постоянным, равным 15%, темпом нарастания балльных оценок ответственности, обосновавшая следующие параметры:  $B_1^{OT} = 1,00$ ;  $B_2^{OT} = 1,15$ ;  $B_3^{OT} = 1,32$ ;  $B_4^{OT} = 1,52$ ;  $B_5^{OT} = 1,75$ ;  $B_6^{OT} = 2,00$ ;  $B_7^{OT} = 2,30$ ;  $B_8^{OT} = 2,65$ .

Критический анализ Постановления позволяет выделить два ключевых дифференциатора умений (табл. 2):

- выбор способа действия (ВСД);
- решение задач (РЗ).

Вариативные градации первого дифференциатора умений (на уровне хозяйствующего субъекта) правомерно представить следующим образом:

ВСД<sup>НЕТ</sup> – выбор способа действия отсутствует, что предполагает выполнение стандартных заданий, как правило, в сфере физического труда;

ВСД<sup>И</sup> – выбор способа действия по инструкции;

ВСД<sup>ПО</sup> – выбор способа действия на основе практического опыта;

ВСД<sup>ЗН</sup> – выбор способа действия на основе знаний;

ВСД<sup>ИУРС</sup> – выбор способа действия в изменяющихся условиях рабочей ситуации.

Вариативными градациями второго дифференциатора умений выступают:

РЗ<sup>ТП</sup> – решение типовых практических задач;

РЗ<sup>ЭП</sup> – решение практических задач с элементами проектирования;

РЗ<sup>КОПД</sup> – решение задач, сопряженных с контролем и оценкой профессиональной деятельности;

РЗ<sup>РПД</sup> – решение задач в сфере развития профессиональной деятельности;

РЗ<sup>НМ</sup> – решение задач, сопряженных с разработкой новых методов и технологий;

РЗ<sup>ПЭП</sup> – решение задач исследовательского и проектного характера, связанных с повышением эффективности процессов.

**Таблица 2 – Сетка дифференциации оплаты труда от уровня умений (условный пример)**

Table 2 – Wage differentiation grid from skill level (conditional example)

| Градации умений     | Уровни квалификации (балльные оценки умений) |             |             |             |             |             |             |             |
|---------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                     | 1<br>(1,00)                                  | 2<br>(1,10) | 3<br>(1,27) | 4<br>(1,52) | 5<br>(1,90) | 6<br>(2,47) | 7<br>(3,33) | 8<br>(4,66) |
| ВСД <sup>НЕТ</sup>  | X  |             |             |             |             |             |             |             |
| ВСД <sup>И</sup>    |  | X           |             |             |             |             |             |             |
| ВСД <sup>ПО</sup>   |  |             | X           |             |             |             |             |             |
| ВСД <sup>ЗН</sup>   |  |             |             | X           |             |             |             |             |
| ВСД <sup>ИУРС</sup> |  |             |             |             | X           |             |             |             |
| РЗ <sup>ТП</sup>    |  | X           | X           | X           |             |             |             |             |
| РЗ <sup>ЭП</sup>    |  |             |             |             | X           |             |             |             |
| РЗ <sup>КОПД</sup>  |  |             |             |             |             | X           |             |             |
| РЗ <sup>РПД</sup>   |  |             |             |             |             | X           | X           |             |
| РЗ <sup>НМ</sup>    |  |             |             |             |             |             | X           | X           |
| РЗ <sup>ПЭП</sup>   |  |             |             |             |             |             |             | X           |

Если экспертной комиссией будет утвержден прогрессивный характер нарастания балльных оценок умений (10%; 15%; 20%; 25%; 30%; 35%; 40%), сетка дифференциации оплаты труда (таблица 2) будет аккумулировать следующие величины:  $B_1^{VM} = 1,00$ ;  $B_2^{VM} = 1,10$ ;  $B_3^{VM} = 1,27$ ;  $B_4^{VM} = 1,52$ ;  $B_5^{VM} = 1,90$ ;  $B_6^{OT} = 2,47$ ;  $B_7^{OT} = 3,33$ ;  $B_8^{OT} = 4,66$ .

По результатам анализа Постановления правомерно выделить четыре дифференциатора знаний со следующими вариативными градациями на уровне хозяйствующего субъекта:

1. Применение знаний (ПЗ):

ПЗ<sup>Э</sup> – применение элементарных знаний;

ПЗ<sup>Ф</sup> – применение фактических знаний, обусловленных накопленным опытом;

ПЗ<sup>С</sup> – применение специальных знаний.

2. Понимание основ (П):

П<sup>ТО</sup> – понимание технологических основ решения практических задач;

П<sup>НТО</sup> – понимание научно-технических основ решения практических задач;

П<sup>МОПЗ</sup> – понимание методических основ решения практических задач;

П<sup>МОПД</sup> – понимание методических основ профессиональной деятельности.

3. Самостоятельность в работе с информацией (С):

С<sup>РИ</sup> – самостоятельная работа с предоставленной информацией;

С<sup>ППИ</sup> – самостоятельный поиск профессиональной информации;

С<sup>АПИ</sup> – самостоятельный анализ профессиональной информации;

С<sup>ОИ</sup> – самостоятельный отбор и оценка информации, необходимой для развития области деятельности.

4. Создание новых знаний (СНЗ):

СНЗ<sup>ПХ</sup> – создание новых знаний прикладного характера в определенной области;

СНЗ<sup>ДХ</sup> – создание новых знаний дисциплинарного (профильного) характера;

СНЗ<sup>МД</sup> – создание новых знаний междисциплинарного характера.

При утверждении прогрессивного характера нарастания балльных оценок знаний (допустим, 20%; 25%; 30%; 40%; 47%; 55%; 60%), сетка дифференциации оплаты труда, составленная по аналогии (таблицы 1-2), будет аккумулировать следующие значения:  $B_1^{3H} = 1,00$ ;  $B_2^{3H} = 1,20$ ;  $B_3^{VM} = 1,50$ ;  $B_4^{VM} = 1,95$ ;  $B_5^{VM} = 2,73$ ;  $B_6^{OT} = 4,00$ ;  $B_7^{OT} = 6,20$ ;  $B_8^{OT} = 9,92$ .

Важный этап предлагаемой методики сопряжен с формированием сетки, аккумулирующей коэффициенты квалификационного уровня, обосновывающие итоговую (интегральную) дифференциацию заработной платы персонала предприятия (табл. 3).

Таблица 3 – Сетка коэффициентов квалификационного уровня (условный пример)

Table 3 – Qualification level coefficient grid (conditional example)

| Параметры сетки                       | Уровни квалификации |      |      |      |      |       |       |       |
|---------------------------------------|---------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
|                                       | 1                   | 2    | 3    | 4    | 5    | 6     | 7     | 8     |
| Оценка полномочий ( $B_i^П$ )         | 1,00                | 1,10 | 1,21 | 1,33 | 1,46 | 1,61  | 1,77  | 1,95  |
| Оценка ответственности ( $B_i^{OT}$ ) | 1,00                | 1,15 | 1,32 | 1,52 | 1,75 | 2,00  | 2,30  | 2,65  |
| Оценка умений ( $B_i^{УМ}$ )          | 1,00                | 1,10 | 1,27 | 1,52 | 1,90 | 2,47  | 3,33  | 4,66  |
| Оценка знаний ( $B_i^{ЗН}$ )          | 1,00                | 1,20 | 1,50 | 1,95 | 2,73 | 4,00  | 6,20  | 9,92  |
| Оценка квалификации ( $B_i^{KB}$ )    | 4,00                | 4,55 | 5,30 | 6,32 | 7,84 | 10,08 | 13,60 | 19,18 |
| Доля полномочий ( $dП_i^П$ ), %       | 25,0                | 24,2 | 22,8 | 21,0 | 18,6 | 16,0  | 13,0  | 10,2  |
| Доля ответственности, %               | 25,0                | 25,2 | 24,9 | 24,0 | 22,3 | 19,8  | 16,9  | 13,8  |
| Доля умений ( $dП_i^{УМ}$ ), %        | 25,0                | 24,2 | 24,0 | 24,0 | 24,3 | 24,5  | 24,5  | 24,3  |
| Доля знаний ( $dП_i^{ЗН}$ ), %        | 25,0                | 26,4 | 28,3 | 31,0 | 34,8 | 39,7  | 45,6  | 51,7  |
| Коэффициент КУ ( $K_i^{КУ}$ )         | 1,00                | 1,14 | 1,33 | 1,58 | 1,96 | 2,52  | 3,40  | 4,80  |
| Абсолютное увеличение $K_i^{КУ}$      | —                   | 0,14 | 0,19 | 0,25 | 0,38 | 0,56  | 0,88  | 1,40  |
| Относительное увеличение $K_i^{КУ}$   | —                   | 14,0 | 16,7 | 18,8 | 24,1 | 28,6  | 34,9  | 41,2  |

Представляется, что балльная оценка квалификации, рассчитываемая в разрезе квалификационных уровней, определяется суммированием балльных оценок соответствующих параметров (полномочий, ответственности, умений, знаний):  $B_i^{KB} = B_i^П + B_i^{OT} + B_i^{УМ} + B_i^{ЗН}$ .

Коэффициент квалификационного уровня ( $K_i^{КУ}$ ), по сути, представляет нормированное значение балльной оценки квалификации (по отношению к 4,00 баллам, соответствующим 1-му уровню):

$$K_i^{КУ} = \frac{B_i^{KB}}{B_1^{KB}} = \frac{B_i^{KB}}{4,00}.$$

Важным методическим аспектом является оценка структуры квалификации, выполняемая в разрезе уровней.

Доля параметра «полномочия»:

$$dП_i^П = \frac{B_i^П}{B_i^{KB}} \times 100$$

Доля параметра «ответственность»:

$$dП_i^{OT} = \frac{B_i^{OT}}{B_i^{KB}} \times 100$$

Доля параметра «умения»:

$$dП_i^{УМ} = \frac{B_i^{УМ}}{B_i^{KB}} \times 100$$

Доля параметра «знания»:

$$d\Pi_i^{3H} = \frac{B_i^{3H}}{B_i^{KB}} \times 100$$

Очевидно, что совокупность долевых составляющих уровня квалификации составляет 100%.

Следующим этапом методики является составление комплексной характеристики сетки (табл. 3), базирующейся на анализе:

1. Структуры квалификации ( $d\Pi_i^{\Pi}$ ;  $d\Pi_i^{OT}$ ;  $d\Pi_i^{YM}$ ;  $d\Pi_i^{3H}$ ).

$$\frac{K_8^{KB}}{K_1^{KB}}$$

2. Длины сетки ( $K_1^{KB}$ ), определяющей соотношение в оплате труда работника последнего (8-го)

и 1-го квалификационных уровней.

3. Характера нарастания коэффициентов квалификационного уровня абсолютного

$$\left( \Delta K_i^{KB} = K_i^{KB} - K_{i-1}^{KB} \right) \text{ и относительного } \left( \frac{\Delta K_i^{KB}}{K_{i-1}^{KB}} \times 100\% \right).$$

Комплексную характеристику квалификационной сетки целесообразно «проэкспертировать» путем проведения анкетирования респондентов – работников предприятия, выполняющих трудовые функции различного уровня квалификации.

Каждый респондент, уточнив свои параметрические характеристики (пол, возраст, должность и/или профессию, полномочия, ответственность, уровень умений и знаний), должен ответить на ряд вопросов Анкеты.

1. Оценить длину квалификационной сетки (по сути, соотношение максимального и минимального уровней заработной платы), отметив одну из градаций:

- полностью согласен;
- в большей степени согласен;
- наполовину согласен;
- в большей степени не согласен;
- полностью не согласен.

Безусловно, описательные характеристики градаций могут отличаться от предлагаемых. Принципиально, чтобы они отражали противоположные мнения респондентов (от полного одобрения до безусловного неприятия).

2. В случае выбора при ответе на первый вопрос любого варианта кроме первого («а»), обосновать справедливую, по мнению респондентов, длину квалификационной сетки.

3. Оценить в тех же градациях, что и при ответе на первый вопрос, структуру квалификации, а, по сути, вклад каждого квалификационного параметра (полномочий, ответственности, знаний и умений) в дифференциацию уровня заработной платы.

4. В случае выбора при ответе на третий вопрос любого варианта кроме первого («а»), обосновать справедливую, по мнению респондентов, структуру квалификации:

- долю полномочий ( $d\Pi_i^{\Pi}$ );
- долю ответственности ( $d\Pi_i^{OT}$ );
- долю умений ( $d\Pi_i^{YM}$ );
- долю знаний ( $d\Pi_i^{3H}$ ).

5. Оценить в тех же градациях, что и при ответах на первый и третий вопросы, характер и темп абсолютного (в долях единицы) и относительного (в %) нарастания коэффициентов квалификационного уровня.

6. Аналогично, в случае выбора при ответе на пятый вопрос любого варианта кроме первого («а»), обосновать справедливые параметры (характер и темп нарастания) коэффициентов квалификационного уровня.

При обработке результатов анкетирования целесообразно использовать метод балльных оценок:

- 5 баллов (полностью согласен);

- 4 балла (в большей степени согласен);
- 3 балла (наполовину согласен);
- 2 балла (в большей степени не согласен);
- 1 балл (полностью не согласен).

Обработка материалов опросной статистики, выполняемая в разрезе квалификационных групп, проводится по двум направлениям, выделяемым по однородности вопросов: первое направление (вопросы № 1, 3, 5) и второе направление (вопросы № 2, 4, 6).

В рамках первого направления (по каждому вопросу):

1. Рассчитывается средняя балльная оценка ( $BO_i^{CP}$ ).
2. Определяется уровень согласия респондента с экспертной оценкой:

$$y_i^{COGL} = \frac{BO_i^{CP}}{BO^{MAX}} = \frac{BO_i^{CP}}{5}.$$

Уровень согласия гипотетически может находиться в нормированном интервале от 0,20 до 1,00, предполагающем выделение следующих градаций:

- полный (сто процентный) уровень, равный 1,00, не требующий корректировки результатов экспертных оценок;
- высокий уровень (от 1,00 до 0,80), требующий незначительной корректировки результатов экспертных оценок;
- средний уровень (от 0,79 до 0,60), требующий ощутимой корректировки результатов экспертных оценок по результатам выборочного глубокого интервьюирования респондентов;
- низкий уровень (от 0,59 до 0,20), требующий проведения критического анализа сложившейся ситуации, повторного анкетирования и интервьюирования, и, как следствие, новой экспертной оценки параметров квалификации.

В рамках второго направления (также по каждому вопросу):

1. Выявляется справедливое (по мнению респондентов) значение анализируемого параметра.
2. Устанавливается степень отклонения «справедливого» значения от «экспертного» с выделением градаций:
  - незначительное отклонение;
  - ощутимое, но не критическое отклонение;
  - критическое отклонение.

Представляется, что второе направление выступает как проверочное (контрольное) по отношению к первому. Логично, если высокому уровню согласия (результаты ответов на вопросы № 1, 3, 5) соответствует незначительное отклонение (результаты ответов на вопросы № 2, 4, 6); среднему уровню согласия – ощутимое, но не критическое отклонение; низкому уровню согласия – критическое отклонение. Но совершенно не логичны сочетания (ответы на вопросы 1-2, 3-4, 5-6):

- высокий уровень согласия и критическое отклонение;
- низкий уровень согласия и незначительное отклонение.

Итак, утвержденная (согласованная, откорректированная) сетка коэффициентов квалификационного уровня, допустим (таблица 3), является основой для расчета индивидуального заработка, представляющего при реализации гибких систем оплаты труда долевую часть коллективного фонда оплаты труда.

Между тем, практика реализации гибких систем оплаты труда (ГСОТ) выявила потребность в ежемесячной корректировке индивидуальных коэффициентов квалификационного уровня. В качестве уточняющих (корректирующих) показателей предлагается использовать два коэффициента:

1. Коэффициент отработанного времени, представляющий соотношение фактически отработанного за расчетный период рабочего времени и нормативного (планового):

$$K_i^{OB} = \frac{T_i^{\Phi}}{T^H} \leq 1.$$

2. Индивидуальный коэффициент качества труда ( $K_i^{KT}$ ), ежемесячно выставляемый i-му работнику непосредственным начальником. Принципиально, что по аналогии с системой «РОСТ» [6], данный коэффициент не может быть больше единицы. Если за расчетный период работник не получил каких-либо нареканий,  $K_i^{KT} = 1,00$ ; при противоположных обстоятельствах  $K_i^{KT} < 1,00$ .

Подчеркнем,  $K_i^{KT}$  не должен корректировать потенциальный заработок более, чем на 20% ( $K_{\min}^{KT} = 0,80$ ).

С учетом отмеченных обстоятельств коэффициент индивидуальной результативности труда  $i$ -го работника рассчитывается по формуле:

$$K_i^{PEЗ} = K_i^{KV} \times K_i^{OB} \times K_i^{KT}.$$

Зарплата  $i$ -го работника ( $ЗП_i$ ), представляющий долевую часть коллективного фонда оплаты труда ( $\Phi OT_K$ ), выделяемую ему в соответствии с достигнутой индивидуальной результативностью труда ( $K_i^{PEЗ}$ ), составит:

$$ЗП_i = \frac{\Phi OT_K \times K_i^{KV} \times K_i^{OB} \times K_i^{KT}}{\sum_{i=1}^n K_i^{KV} \times K_i^{OB} \times K_i^{KT}} = \frac{\Phi OT_K \times K_i^{PEЗ}}{\sum_{i=1}^n K_i^{PEЗ}}.$$

Очевидно, если  $i$ -й работник по какой-то причине не отработал нормативное рабочее время ( $K_i^{OB} < 1,00$ ) и/или получил за расчетный период определенное нарекание ( $K_i^{KT} < 1,00$ ), коэффициент индивидуальной результативности ( $K_i^{PEЗ}$ ) будет меньше гипотетически максимально возможного значения, равного обоснованной величине коэффициента квалификационного уровня ( $K_i^{KV}$ ).

Подчеркнем, что по соотношению указанных коэффициентов можно судить об уровне использования трудового потенциала  $i$ -го работника:

$$У_i^{ТП} = \frac{K_i^{PEЗ}}{K_i^{KB}} \leq 1,00.$$

Представляется, что работники с уровнем использования трудового потенциала меньше единицы окажутся в относительном проигрыше, соответственно, работники, полностью использовавшие свой трудовой потенциал, получают относительный выигрыш.

Отмеченное обстоятельство целесообразно проиллюстрировать на условном примере. Допустим, что персонал анализируемого структурного подразделения модельного предприятия формируют пять работников, условно обозначенных буквенной символикой, имеющих квалификационный уровень от 4 до 8: А (4-й); Б (5-й); В (6-й); Г (7-й); Д (8-й). Согласно утвержденной сетке (таблица 3) коэффициенты квалификационных уровней равны:

$$K_A^{KV} = 1,58; K_B^{KV} = 1,96; K_B^{KV} = 2,52; K_G^{KB} = 3,40; K_D^{KB} = 4,80.$$

За расчетный месяц коллективный фонд оплаты труда персонала структурного подразделения ( $\Phi OT_K$ ) составил 213900 руб. Рассчитать индивидуальный заработок работников при реализации двух ситуаций:

1. Все работники полностью реализовали за расчетный период свой трудовой потенциал ( $K_i^{PEЗ} = K_i^{KB}$ ).

2. Часть работников не полностью за расчетный период реализовали свой трудовой потенциал ( $У_B^{ТП} = 0,90; У_G^{ТП} = 0,75$ ).

Индивидуальный заработок при реализации первой ситуации:

$$ЗП_A = \frac{213900 \times 1,58}{(1,58 + 1,96 + 2,52 + 3,40 + 4,80)} = \frac{213900 \times 1,58}{14,26} = 23700 \text{ (руб.)};$$

$$ЗП_B = \frac{213900 \times 1,96}{14,26} = 29400 \text{ (руб.)};$$

$$ЗП_B = \frac{213900 \times 2,52}{14,26} = 37800 \quad (\text{руб.});$$

$$ЗП_Г = \frac{213900 \times 3,40}{14,26} = 51000 \quad (\text{руб.});$$

$$ЗП_Д = \frac{213900 \times 4,80}{14,26} = 72000 \quad (\text{руб.}).$$

Индивидуальный заработок при реализации второй ситуации:

$$ЗП_A = \frac{213900 \times 1,58}{(1,58 + 1,96 + 2,52 \times 0,90 + 3,40 \times 0,75 + 4,80)} = \frac{213900 \times 1,58}{13,158} = 25685 \quad (\text{руб.});$$

$$ЗП_Б = \frac{213900 \times 1,96}{13,158} = 31862 \quad (\text{руб.});$$

$$ЗП_В = \frac{213900 \times 2,52 \times 0,90}{13,158} = 36869 \quad (\text{руб.});$$

$$ЗП_Г = \frac{213900 \times 3,40 \times 0,75}{13,158} = 41453 \quad (\text{руб.});$$

$$ЗП_Д = \frac{213900 \times 4,80}{13,158} = 78031 \quad (\text{руб.}).$$

Выигрыш в заработной плате получают работники А, Б, Д:

$$В_A^{ЗП} = 25685 - 23700 = 1985 \quad (\text{руб.});$$

$$В_Б^{ЗП} = 31862 - 29400 = 2462 \quad (\text{руб.});$$

$$В_Д^{ЗП} = 78031 - 72000 = 6031 \quad (\text{руб.}).$$

Соответственно, проигрыш в заработной плате получают работники В и Г, не сумевшие полностью реализовать свой трудовой потенциал:

$$П_В^{ЗП} = 36869 - 37800 = -931 \quad (\text{руб.});$$

$$П_Г^{ЗП} = 41453 - 51000 = -9547 \quad (\text{руб.}).$$

Итак, систематизировав представленный материал, представляется целесообразным структурировать основные этапы разработки гибкой системы оплаты труда в условиях реализации профессиональных стандартов:

1. Обоснование ключевых дифференциаторов и вариативных признаков заработной платы по параметрам, формирующим уровень квалификации персонала хозяйствующего субъекта.
2. Формирование сетки коэффициентов квалификационного уровня (таблица 3).
3. Критический анализ основных параметрических характеристик сетки коэффициентов квалификационного уровня.
4. Корректировка по результатам опросной статистики респондентов (работников предприятия) и повторной экспертной оценки основных параметрических характеристик сетки коэффициентов квалификационного уровня.
5. Утверждение сетки коэффициентов квалификационного уровня.
6. Расчет индивидуального заработка работников предприятия.
7. Выявление по итогам работы за расчетный период относительного проигрыша в заработной плате, обусловленного отклонением коэффициента результативности от коэффициента квалификационного уровня, то есть, недоиспользованием трудового потенциала работника.

Представляется, что типовой характер предложенной методики разработки гибкой системы оплаты труда, ориентированной на широкомасштабное внедрение профессиональных стандартов, учитывающей особенности текущего этапа развития экономики, обуславливает правомерность ее тиражирования в профильных изданиях.

## Список источников

1. Антропов В. А., Зеленская Л. М. Заработная плата в системе мотивации труда персонала организации // Экономика региона. 2009. № 4 (20). С. 75-81.
2. Кирилина О. Н. Роль мотивации в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 3 (14), С. 51-56.
3. Гордеева Е. В., Севостьянова Ю. С. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11-1 (69). С.226-229.
4. Белкин В., Белкина Н. Внедряем новый механизм оценки и платы труда // Человек и труд. 1997. №6. С. 101-104.
5. Волгин Н., Валь Е. ВИЛАР: мотивационная основа эффективного труда // Человек и труд. 2000. № 4. С. 75-79.
6. Колотушкин В., Белкин В., Белкина Н. Система "РОСТ" в действии // Социальная защита. 2001. №3. С. 3-10.
7. Оганесян А.С., Оганесян И.А Оплата труда работников предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №1. С. 23-32.
8. Миляева Л. Г., Фомина С. А. Стимулирующая модель оплаты труда персонала инновационных организаций // Инновации. 2007. № 7 (105). С.93-97.
9. Миляева Л. Г. Технология разработки эффективных систем оплаты труда, адекватных сложившейся реальности // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. № 4. С. 20-24.

## References

1. Antropov V. A., Zelenskaya L. M. Wages in the organization's staff motivation system. *Ekonomika regiona = Economics of the region*. 2009;4(20):75-81. (In Russ.)
2. Kirilina O. N. Role of motivation in personnel management. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znanii = Business education in knowledge economics*. 2019;3(14):51-56. (In Russ.)
3. Gordeeva E. V., Sevostyanova Yu. S. Motivation as the most important factor in improving the efficiency of the organization's personnel management system. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economics and business: theory and practice*. 2020;11-1(69):226-229. (In Russ.)
4. Belkin V., Belkina N. We are introducing a new mechanism for assessing and paying labor. *Chelovek i trud = Man and labor*. 1997;(6):101-104. (In Russ.)
5. Volgin N., Val E. VILAR: the motivational basis for effective work. *Chelovek i trud = Man and labor*. 2000;(4):75-79. (In Russ.)
6. Kolotushkin V., Belkin V., Belkina N. The system "GROWTH" in action. *Sotsial'naya zashchita = Social protection*. 2001;(3):3-10. (In Russ.)
7. Hovhannisyan A. C., Hovhannisyan I. A. Remuneration of employees of enterprises. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and abroad*. 2002;(1):23-32. (In Russ.)
8. Milyaeva L. G., Fomina S. A. Stimulating model of remuneration of staff of innovative organizations. *Innovatsii = Innovations*. 2007;7(105):93-97. (In Russ.)
9. Milyaeva L. G. Technology for the development of effective wage systems that are adequate to the established reality. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii = Management of personnel and intellectual resources in Russia*. 2021;(4):20-24. (In Russ.)

## Информация об авторе

Л. Г. Миляева – докт. экон. наук, проф.

## Information about the author

L. G. Milyaeva – Doctor of Economic Sciences, Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 12.01.2022; одобрена после рецензирования 27.01.2022; принята к публикации 28.01.2022.

The article was submitted 12.01.2022; approved after reviewing 27.01.2022; accepted for publication 28.01.2022.