
МЕТОДИКА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАУЧНО- ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Молчанов Алексей Александрович,

аспирант Саратовского государственного социально-экономического университета; gugelev@ssea.runnet.ru

Терехин Владимир Анатольевич,

кандидат экономических наук, Генеральный директор ООО «Межрегионстрой»; luger23@mail.ru

Система оплаты, основанная на оценке качества труда, дает возможность работникам понять, что именно их деятельность приносит желаемый результат организации, создает видимые перспективы продвижения по службе и формирует ощущение справедливости оплаты их труда. Это мотивирует работников к более высокопроизводительному труду. В данной статье предлагается один из возможных подходов к решению этой проблемы с учетом зарубежного опыта.

Ключевые слова: система менеджмента качества, мотивация, система оплаты.

Оценка качества и сложности труда проводится посредством редукции труда, т.е. механизма сведения различных видов труда к эталонному. В условиях социалистической экономики редукция труда существовала в форме тарифной системы оплаты труда, в современной российской общественно-экономической модели организации могут устанавливать экономические параметры редукции труда самостоятельно, в том числе, есть возможность модификации параметров тарифного нормирования труда. И часто при ее использовании работодатели обращаются к такой форме редукции труда, как грейдинг. В экономической литературе встречается следующее определение понятия «грейд»: группа работ (профессий рабочих, должностей служащих), схожих по сложности, для которых установлен диапазон оплаты [1]. Авторы считают важным внести уточнение в данное определение, выделив в нем качественную составляющую, для чего были проанализированы имеющиеся точки зрения на определение качества менеджмента как вида деятельности. Не вдаваясь в глубокий исторический анализ, были рассмотрены точки зрения современных специалистов в этой области и наиболее обоснованным, по мнению автора, выглядят следующие (табл. 1).

Определения понятия «качество менеджмента»

Качество менеджмента – совокупность характеристик, относящихся к способности менеджмента микро-экономической системы достигать поставленные перед ним цели.	МС ИСО 8402:1994 [2]
Качество управления – это совокупность свойств, определяющих возможность создания надлежащих условий для эффективного функционирования, развития и обеспечения конкурентоспособности предприятий путем выбора, интегрирования и комбинирования средств воздействия на определенные факторы внутренней и внешней среды.	Терехин В.А. [3]
Качество менеджмента – это совокупность характеристик, относящихся к способности менеджмента предприятия достигать поставленные перед ним цели.	Свиткин М.З. [4]
Качество работ – это степень соответствия совокупности собственных характеристик работ организации установленным требованиям.	Конти Т. [5].
Качество менеджмента – это степень возможностей процессов менеджмента, необходимых для формирования и достижения целей организации удовлетворять все заинтересованные стороны и общество.	Щукин О.С. [6]

Анализ изложенного выше позволяет определить качество деятельности, как степень соответствия совокупности собственных характеристик работ организации установленным требованиям. Автор считает справедливым под понятием «грейд» для работников научно-исследовательской организации считать совокупности собственных характеристик работ уровню сложности при соответствии установленным требованиям.

Процесс осуществления грейдинга в научно-исследовательской организации должен предусматривать следующие этапы.

1. Анализ содержания работ.
2. Отбор эталонных (контрольных, ключевых) работ.
3. Определение значимости эталонных работ с использованием того или иного метода оценки сложности труда.
4. Разработка системы оплаты:
 - распределение факторов по шкале;
 - «взвешивание» факторов по значимости;
 - изучение рыночной оплаты труда;
 - принятие во внимание коллективного договора и соглашений;
 - определение диапазона («вилки») окладов;
 - определение грейдов и групп грейдов, а также размера окладов.
5. Применение к неэталонным работам.
6. Исследование и исправление несоответствий.

На этапе отбора эталонных работ могут быть выбраны работы, являющиеся ведущими для данной организации, или оплачиваемые на самом низком

уровне (заработная плата работника простого труда в нормальных условиях труда) либо на самом высоком уровне. В числе требований к эталонной работе также выделяются следующие: ее содержание должно быть хорошо известно, работа должна быть типичной среди разных работодателей и в ней должна быть занята значительная часть работников.

Для оценки качества и сложности труда грейдом является интервал «весов», определяемый при оценке должностей, внутри которого они считаются равными по оценке для организации. Наиболее востребован для этого метод профильных направляющих таблиц Эдварда Н. Хэя (Hay Guide Chart Profile Method). В процессе оценки по данному методу анализируется содержание каждой работы по каждому фактору и получает численную оценку. Метод предусматривает оценку сложности труда по трем факторам:

- 1) знания и умения;
- 2) способность применять знания и умения в выполняемой работе;
- 3) ответственность.

Каждый из них разделяется на элементы, для каждого элемента составлены широкие описания уровня сложности элемента, которые являются руководством для экспертов и обеспечивают последовательность применения. Описание уровня дает возможность оценщику определить меру сложности данного элемента и выразить ее в числовом значении. Этот метод предусматривает использование справочных таблиц, по которым определяется количество баллов. Измерительные шкалы построены на геометрической прогрессии. Все работы распределяются по осям факторов. Роль «системы координат» выполняют наименования строк и столбцов, которые также указываются в оценке профиля должности. Профиль должности – это совокупность показателей, полученных в результате оценки должности. Оценку следует начинать с параметров, указанных в строках, так как они представляют ось x , а затем определять значение в столбцах – по оси y .

Описания требований работы образуют строки и столбцы табличного руководства. Пересечение подходящих описаний строки и столбца по всем трем измерениям оцениваемой работы дает оценку в баллах.

Метод Хэя является одним из наиболее применяемых в условиях рыночной экономики: он используется в более чем 8000 организаций, включая половину из 50 крупнейших мировых компаний [7]. Однако использовать метод Хэя в России целесообразно только в тех случаях, когда для определения сложности работ или квалификации работников нет возможности применить квалификационные справочники, действующие в Российской Федерации.

Предлагаемая ниже методика направлена на достижение объективности и прозрачности при постановке задач выполнения производственного контракта научно-исследовательской организации, подразделения, обеспечения материальной заинтересованности работников и повышения мотивации к труду, распространение передового опыта лучших под-

разделений. Методика разработана в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ [8], и относится к документации СМК и устанавливает основные принципы денежного вознаграждения работников и его структуру; грейдирование должностей на основе их оценки; принципы премирования за особые достижения, основания, порядок определения размера, порядок выплаты работникам бонуса по результатам деятельности за год; компенсаций и социальных гарантий работникам научно-исследовательской организации; производственного соревнования между подразделениями по результатам выполнения производственного контракта.

Для оценки результатов деятельности научно-исследовательской организации, подразделения и работников разрабатываются производственные контракты (ПК) и ключевые показатели эффективности (КПЭ).

ПК и КПЭ способствуют:

- формированию понимания работниками наиболее важных составляющих успеха научно-исследовательской организации в целом, успеха отдельных подразделений и индивидуального успеха;
- достижению подразделениями и каждым конкретным работником необходимых результатов, а также возможности дальнейшего развития и роста;
- участию подразделений в производственном соревновании для обеспечения эффективной работы как единой команды, высокого уровня мотивации персонала на конечный результат формирования СМК.

Система материального стимулирования в СМК научно-исследовательской организации включает:

- систему базовой заработной платы;
- оплату за профессионализм;
- систему компенсационных выплат в случаях выполнения работы в условиях, отклоняющихся от нормальных;
- систему премирования за особые достижения в труде;
- систему краткосрочного (годового) стимулирования;
- систему стратегического (долгосрочного) стимулирования;
- прочие единовременные премии, в соответствии с коллективным договором, локальными нормативными актами;
- прочие компенсации и гарантии.

Базовая заработная плата устанавливается работнику в соответствии с присвоенным его должности грейдом, внутрирейдовым диапазоном (зоной) и профессиональным статусом. Диапазоны заработных плат (оклады/часовые тарифные ставки, тарифные сетки) могут пересматриваться ежегодно.

В научно-исследовательской организации установлена повременная форма оплаты труда за месяц или час работы, которая зависит от:

- количества отработанного времени (дни, часы) по установленному гра-

фику работы;

- грейда занимаемой должности;
- установленного базового оклада/тарифной ставки, надбавки за профессиональный статус, условий труда (тяжелые, вредные, особо - тяжелые, особо - вредные), режима работы и т.п.

В соответствии с установленным грейдом для должности определяется диапазон базовой заработной платы, размер премии по ПКС (бонуса), а также перечень дополнительных компенсаций и гарантий, закрепленных действующими локальными нормативными актами научно-исследовательской организации.

Надбавки за профессиональный статус (профессионализм) устанавливаются по НИО на основании присвоенного работнику профессионального статуса:

- 1 уровень оплаты – базовый;
- 2 уровень оплаты – развитие;
- 3 уровень оплаты – стандартный;
- 4 уровень оплаты – опытный;
- 5 уровень оплаты – эксперт.

Размер надбавки за профессионализм по решению генерального директора научно-исследовательской организации может быть увеличен на определенный период времени. Основаниями для увеличения размера надбавки являются соответствие работника предъявляемым к нему повышенным требованиям или необходимость сохранения существующих условий оплаты труда. Комплексная оценка профессионального статуса работника проводится экспертными группами. Первоначально работнику присваивается один из пяти профессиональных статусов, в последующем может быть произведено снижение (повышение) ранее установленного статуса, либо он может оставаться без изменения.

Внеочередное изменение профессионального статуса работника (за рамками комплексной оценки) предполагает наличие веских оснований. Инициатором внеочередного изменения профессионального статуса является руководитель структурного подразделения научно-исследовательской организации. По ходатайству непосредственного руководителя, в зафиксированных случаях грубого нарушения дисциплины, безопасности труда, наличия претензий руководителя к деятельности работника в рамках исполнения им должностных и профессиональных обязанностей, допускается снижение уровня профессионального статуса в течение года, как метод материального и морального воздействия на сотрудника.

Оценка работника должна придерживаться принципа последовательности в присвоении профессионального статуса. Научно-исследовательская организация предъявляет к работникам ряд требований, обеспечивающих взаимовыгодное сотрудничество. Экспертные группы производят экспертную

оценку успешности и личной эффективности работников, руководствуясь критериями и ключевыми характеристиками по категориям персонала.

При выполнении отдельных видов работ, где по условиям производства (работы) не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени, вводится суммированный учет рабочего времени – учетный период один год. Компенсационные выплаты – начисляются сверх установленной тарифной ставки (оклада).

В соответствии с ч.2 статьи 60.2 Трудового кодекса РФ при выполнении наряду со своей работой дополнительной работы на определенный период времени с работником заключается дополнительное соглашение к трудовому договору. Срок выполнения дополнительной работы, ее содержание и объем, а также размер доплаты устанавливаются по соглашению сторон трудового договора.

Кроме того, всем работникам научно-исследовательской организации предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Расчет оплаты ежегодных основных и дополнительных отпусков, учебных отпусков производится по среднему заработку работника. Аналогично производится расчет оплаты за компенсацию дней отпуска по заявлению работника. Порядок расчета в соответствии с действующей на предприятии процедурой, регламентирующей порядок предоставления отпусков работникам.

Ежемесячно руководитель научно-исследовательской организации имеет право премировать особо отличившихся работников:

- за выполнение особоважных внеплановых заданий наряду с успешным выполнением основных должностных обязанностей;
- за участие в разработке, освоении и внедрении передовых методов труда, нового оборудования и программных продуктов, внедрение новых схем и технологий;
- за достижение значительного (сверх ожидаемого) эффекта от реализации отдельных проектов (в т.ч. инвестиционных), выполняемых работниками научно-исследовательской организации;
- за работу над инициативными, внеплановыми проектами, оказывающими значительное влияние на развитие бизнеса;
- за перевыполнение плановых показателей;
- за участие в освоении новых видов работ и продукции;
- за качественное выполнение отдельных заданий руководителя, носящих внеплановый характер или не входящие в должностные обязанности;
- за успешное участие в подготовке и проведении презентаций, внедрении корпоративных стандартов СМК;
- за успешное участие в конкурсе «Лучшие в системе менеджмента качества».

Не допускается равномерное распределение фонда премирования за особые достижения между всеми работниками, а также его использование для увеличения заработной платы работников сверх установленных размеров базовой заработной платы. Средства для премирования работников, не использованные в текущем месяце, могут быть израсходованы в следующие месяцы в течение года. Размер переходной премии составляет 5% от годовой базовой заработной платы при выполнении индивидуальных (личных) КПЭ на максимальном уровне; размер премии составляет 3% при выполнении индивидуальных (личных) КПЭ на уровне выше целевого.

Работникам, демонстрирующим высокие производственные показатели деятельности, чей текущий должностной оклад выше или равен максимальному значению диапазона грейда, может быть выплачена переходная премия вместо повышения должностного оклада с целью удержания этих работников в НИО.

Работникам, занимающим в научно-исследовательской организации должности от 19 грейда и выше, предоставляется право участвовать в программе долгосрочного (3-х летнего) стимулирования (ПДС). Постановка стратегических целей, отслеживание результатов достижения поставленных целей, осуществляется в НИО в рамках управления качеством деятельности.

Работники научно-исследовательской организации имеют право участвовать в программе краткосрочного стимулирования (ПКС), при выполнении следующих условий:

- фактически отработанное время – не менее фактически отработанной нормы рабочего времени в течение трех календарных месяцев в отчетном периоде, в том числе, время нахождения в служебных командировках. В указанный период включается время нахождения работника в очередных (дополнительных) отпусках;

- выполнение ключевых показателей эффективности на уровне не ниже 75% от планового значения КПЭ (пороговый уровень).

Размер стимулирующей надбавки зависит от должности, а также от выполнения задач структурного подразделения, где работает конкретный работник, и статуса сотрудника.

Распределение стимулирующей надбавки для каждого сотрудника научно-исследовательской организации приведено в табл. 2.

Результаты работы подразделения оцениваются на основе введения базовых показателей качества работы для подразделений научно-исследовательской организации и величины премии за выполнение этих показателей (отсутствие претензий). В качестве примера можно дать показатели качества работы подразделений научно-исследовательской организации по его образовательной сфере (табл. 3). Авторы убеждены, что показатели и форму отчетов целесообразно разработать с привлечением всех руководителей процессов СМК научно-исследовательской организации.

Таблица 2

Распределение стимулирующей надбавки для сотрудников
научно-исследовательской организации

Группа сотрудников	Показатели эффективности	Удельный вес показателя эффективности в составе стимулирующей надбавки, %
1 группа		
Руководители подразделений	Результаты работы структурного подразделения научно-исследовательской организации	60 %
	Личная эффективность	40 %
2 группа		
Конструктора и проектировщики	Результаты работы структурного подразделения научно-исследовательской деятельности	30 %
	Личная эффективность	70 %
3 группа		
Остальные сотрудники научно-исследовательской деятельности	Результаты работы структурного подразделения научно-исследовательской деятельности	40 %
	Личная эффективность	60 %

Таблица 3

Основные показатели качества работы подразделений
научно-исследовательской организации

Подразделение	Базовый показатель	Фактич. выполнение % премии	Подпись подтвержд. лица
Кафедра	Выполнение учебного плана	-5% за каждый случай нарушения	Учебный отдел
	Выполнение плановых заданий и решений ученого совета	-5% за каждый случай невыполнения	Декан факультета
	Соблюдение требований стандартов научно-исследовательской организации	-5% за каждый случай нарушения	ОККО
Хозяйственная служба	Поддержание санитарных норм и чистоты	-5% за каждый случай нарушения	Деканы
...			

В соответствии с существующей системой оценки должностей, по системе Хэй используется целевой уровень краткосрочного стимулирования, который зависит от грейда должности. Размеры целевых уровней краткосрочного стимулирования едины для всех должностей одного грейда.

Соотношение грейдов должностей и целевых уровней краткосрочного стимулирования представляется целесообразным в соотношении (табл. 4).

Таблица 4

Соотношение грейдов должностей и целевых уровней краткосрочного стимулирования

Грейд	6-14	15-17	18	19	20	21-22	23
Целевой уровень краткосрочного стимулирования (% бонуса) от годовой заработной платы	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	70 %	100 %

Оценка результатов деятельности осуществляется на основании установленных производственным контрактом целей и является постоянным процессом, протекающим на всех уровнях деятельности НИО, самостоятельных структурных подразделений и на индивидуальном уровне.

Производственный контракт является документом, нацеленным на поддержание необходимого уровня взаимодействия научно-исследовательской организации и мотивации работников, выполнения поставленных задач формирования СМК. Производственный контракт помогает работнику осознать свою роль и вклад в достижение целей научно-исследовательской организации через улучшение результатов своей индивидуальной деятельности.

Процесс выполнения производственных контрактов включает в себя постановку задач, мониторинг результатов и оценку результатов деятельности, которые являются основанием для выплаты премии по ПКС (бонуса) по достигнутым в течение года результатам деятельности (см. рис.).



Рис. Процесс выполнения производственных контрактов научно-исследовательской организации.

В производственном контракте применяются два типа КПЭ:

1. Финансовые и операционные показатели, обычно количественные (с потенциалом перевыполнения целевых показателей).
2. Стратегические показатели, которые относятся к сфере:
 - корпоративных политик;
 - поддержания и развития системы менеджмента качества (результативность процессов СМК).

Индивидуальные (личные) КПЭ для остальных категорий работников разрабатываются руководителями подразделений с непосредственными

подчиненными в начале каждого года, и являются основой для начисления ежегодных индивидуальных премиальных выплат в рамках ПКС. Индивидуальные (личные) КПЭ могут быть количественными или качественными.

Количественные КПЭ – это показатели, поддающиеся измерению.

Качественные КПЭ используются в тех случаях, когда установление четких единиц измерения эффективности деятельности по определенному КПЭ не является целесообразным (возможным), но в то же время данный КПЭ определен как ключевой для оценки эффективности работы данного работника. В этом случае, по завершению отчетного периода, линейный руководитель должен обсудить результаты деятельности с работником и определить уровень достижения качественных КПЭ на основании собственных наблюдений.

Все КПЭ независимо от вида должны быть:

- конкретными – КПЭ должен быть описан таким образом, чтобы четко определять ожидаемый результат деятельности;
- измеримыми – каждый уровень оценки (пороговый, целевой, максимальный) должен четко определять содержание КПЭ и каким образом он будет оценен;
- согласованными – КПЭ и уровни балльной оценки должны быть согласованы между работником и его непосредственным руководителем;
- реалистичными – КПЭ и уровни балльной оценки должны быть достижимыми и важными для предприятия, рассчитанными на развитие инноваций, а не на исполнение должностных обязанностей;
- определенными во времени – даты, к которой КПЭ должны быть достигнуты, должны быть четко определены.

Уровни КПЭ:

- пороговый уровень (75 баллов) – соответствует минимальному уровню достижения установленных показателей;
- целевой уровень (100 баллов) – соответствует полному выполнению показателей;
- максимальный уровень (150 баллов) – соответствует значительному превышению размеров установленных показателей.

Рекомендуемое количество индивидуальных (личных) КПЭ у работника – не более 5. По каждому индивидуальному (личному) КПЭ производится расчет оценочного балла в зависимости от достигнутого уровня:

- 75 – для порогового уровня;
- 100 – для целевого уровня;
- 150 – для максимума.

Особенностью анализа качественных индивидуальных (личных) КПЭ является то, что руководитель структурного подразделения должен

спрогнозировать выполнение данного КПЭ за отчетный год, и дать свою экспертную оценку по поводу достижения непосредственными сотрудниками данного показателя за прогнозируемый период. Далее производится умножение прогнозируемого на конец года результата на удельный вес показателя в структуре индивидуальных (личных) КПЭ. Результатом является взвешенное количество баллов по показателю. Затем количество баллов суммируется по каждому показателю в структуре личных КПЭ. Полученная сумма баллов по индивидуальным (личным) КПЭ умножается на удельный вес в составе бонуса. Результатом является личный итоговый балл КПЭ. Полученная сумма баллов умножается на удельный вес в составе бонуса. Результатом является итоговый балл по результатам работы предприятия, работы структурного подразделения. Определяется общий итоговый балл КПЭ как сумма итоговых баллов по результатам работы научно-исследовательской организации, структурного подразделения, личной эффективности работника.

Базой для расчета суммы премии по ПКС является индикативная заработная плата работника за отчетный период (год). В индикативную заработную плату для расчета премии по ПКС работникам включаются:

- оплата по базовому тарифу (окладу) за фактически отработанное время в отчетном периоде;

- надбавка за профессионализм;

- переходная премия, выплаченная в отчетном периоде;

- оплата командировок в размере, определяемом как произведение установленной на момент командировки дневной базовой заработной платы на количество рабочих дней по производственному календарю отчетного периода, приходящихся на дни командировки;

- оплата очередного отпуска в части, приходящейся на отчетный год в размере, определяемом как произведение установленной на момент отпуска дневной базовой заработной платы на количество рабочих дней по производственному календарю отчетного года, приходящихся на период отпуска;

- оплата дней дополнительного отпуска, приходящихся на отчетный период в размере, определяемом как произведение установленной на момент отпуска дневной базовой заработной платы на количество рабочих дней по производственному календарю отчетного года, приходящихся на период дополнительного отпуска.

Общий итоговый балл КПЭ для конкретного работника определяется как сумма баллов по итогам выполнения ПК научно-исследовательской организации или структурного подразделения и баллов по индивидуальным (личным) КПЭ.

Предлагаемая методика совершенствования материального стимулирования в системе менеджмента качества, достаточно полно отвечает

требованиям Трудового кодекса РФ, построена на принципах TQM и учитывает специфику деятельности научно-исследовательской организации.

Список источников

1. Сковпень, В.А. Зарубежный опыт установления тарифных систем оплаты труда: анализ и возможности применения в России [текст] / В.А. Сковпень. – М.: ФГУП «НИИ труда и социального страхования» Росздрав, 2009.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2005 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [текст] – М.: ИПК Издательство стандартов, 2009.
3. Терехин, В.А. Методология менеджмента качества в производстве строительных материалов [текст] / В.А. Терехин. – Саратов, 2008.
4. Свиткин, М.З. От менеджмента качества к качеству менеджмента [текст] / М.З. Свиткин // Методы менеджмента качества. – 2000. – №4.
5. Контти, Т. Возможности и риски при использовании моделей делового совершенства [текст] / Т. Контти // Стандарты и качество. – 2003. – №1.
6. Щукин, О.С. Генезис категории «качество» в методологии самооценки организации [текст] / О.С. Щукин. – Воронеж: Изд. Воронежского государственного университета, 2005.
7. Hay Job Evaluation, Foundations and Applications. Hay Group Working Paper. [электронный ресурс] – URL: http://www.haygroup.com/Downloads/it/misc/wp-Job_Evaluation.pdf.
8. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ.

PERFECTION TECHNIQUE OF MATERIAL STIMULATION IN SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT ACTIVITY OF THE RESEARCH ORGANIZATION

Terekhin Vadim Anatolevich,

Ph.D. of Economy, General Director of Ltd. "Mezhregionstroy";
luger23@mail.ru

Molchanov Alexey Aleksandrovich,

the Post-graduate student of the Saratov State Social and Economical
University; gugelev@ssea.runnet.ru

The System of payment is based on an estimation quality of work, gives the chance to workers to understand, what exactly in their activity brings desirable result of the organization, creates visible prospects of promotion and forms sensation of justice of payment of their work. It motivates workers to more high-efficiency work. In given article one of possible approaches to the decision of this problem taking into account foreign experience is offered.

Keywords: quality management System, motivation, payment system.