

А.Е. Карпова

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Е.С. Шумская

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ И РИСКИ

Аннотация. В условиях быстрорастущих технологий система оплаты труда нуждается в усовершенствовании подходов, чтобы организация была способна удерживать ценные кадры и повышать свою конкурентоспособность на рынке. Данная статья посвящена тому, какие существуют перспективы и риски использования инновационных методов оплаты труда, а также какое влияние оказала цифровая трансформация на процесс перехода от традиционных форм оплаты труда к более усовершенствованным.

Ключевые слова: оплата труда, инновация, цифровая трансформация, грейдинг, KPI

A.E. Karpova, E.S. Shumskaya

INNOVATIVE SYSTEMS OF REMUNERATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: PROSPECTS AND RISKS

Abstract. In the conditions of rapidly growing technologies, the system of remuneration needs improvement approaches to enable organizations to retain valuable personnel and enhance their competitiveness in the market. This article is devoted to the prospects and risks of using innovative methods of remuneration, as well as the impact of digital transformation on the transition process from traditional forms of remuneration to more sophisticated ones.

Keywords: remuneration, innovation, digital transformation, grading, KPI

Введение

Цифровая трансформация одна из ключевых тенденций современности, в том числе в России. В условиях быстрорастущих технологий и перехода к цифровой экономике система оплаты труда нуждается в усовершенствовании подходов, чтобы организация была способна удерживать ценные кадры и повышать свою конкурентоспособность на рынке. Информационные технологии, цифровизация и автоматизация процессов приводят к значительным изменениям в работе сотрудников, а, следовательно, и к изменению требований к системе оплаты труда. На сегодняшний день существует множество подходов к оплате труда, целесообразность применения которых определяется индивидуально для каждого предприятия, поскольку зависит от многих факторов и имеет ряд своих преимуществ и недостатков.

Проблема перехода к инновационным методам оплаты труда рассматривается в различных трудах ученых, в том числе П.А. Добрынина. М.А. Кирсановой и С.В. Волкова и др. В.А. Жикревецкий в своем исследовании широко рассмотрел понятие грейдинга как одну из основ для формирования современного подхода к оплате труда. Вопрос о взаимосвязи оплаты труда и мотивации персонала был затронут в работе К.В. Ивановой. Подробно о национальной цели "Цифровая экономика Российской Федерации" изложено в Указе Президента РФ от 21 июля 2020 года.

Гипотеза

Инновационные системы оплаты труда в условиях цифровой трансформации могут

значительно повысить эффективность бизнес-процессов и улучшить качество работы сотрудников, но при этом могут быть сопряжены с рядом рисков, таких как потеря контроля над процессами оплаты, возможность неравномерного распределения вознаграждений, ущерб для духовной и моральной мотивации сотрудников и другое.

Методы

Авторы провели анализ текущего положения и значимости цифровой трансформации в социально-экономической сфере. На основе статистических данных и сравнительного анализа, были сформулированы выводы о благоприятном развитии цифровой трансформации в Российской Федерации и успешном выполнении национального проекта.

В процессе исследования авторами была выявлена взаимосвязь между текущими цифровыми изменениями в социально-экономическом поле и оплатой труда. На основе большого блока информации о деятельности зарубежных и российских компаний были определены инновационные системы оплаты труда, фактически используемые на современных предприятиях и являющиеся продуктом перехода к постиндустриальному обществу и цифровизации процессов.

Для обоснования целесообразности внедрения и применения той или иной инновационной системы оплаты труда на предприятии авторами с помощью информации о результатах использования инновационных методов оплаты труда были выявлены преимущества и риски по каждой из систем.

Результаты и обсуждение

Несмотря на то, что подходов к определению понятий "цифровая трансформация" и "цифровая экономика" большое количество, и эксперты в данной области не пришли к единому мнению, эти термины активно используются в обиходе и имеют широкое распространение в научных работах. Нормативно-правовые документы также не дают трактовку понятиям. Одно из определений термина "цифровая трансформация" - это переход от аналоговых данных к цифровым. Такую характеристику сегодня присваивают и понятию "цифровизация», но между этими двумя терминами есть существенная разница. В то время как цифровизация затрагивает только отдельные блоки, цифровая трансформация полностью охватывает бизнес и позволяет оптимизировать большинство бизнес-процессов с помощью использования технологий, таких как Big Data, AI и т.п. Так цифровая трансформация позволяет, в первую очередь, модернизировать текущие бизнес-процессы в компании с целью повышения эффективности, а также внедрить новые бизнес-процессы, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке.

Большинство российских компаний сейчас сосредоточены на цифровой трансформации ключевых бизнес-процессов. Российская Федерация активно участвует в цифровой трансформации и признает ее важность для экономического и социального развития страны. В 2018 году была утверждена стратегия "Цифровая экономика Российской Федерации", которая определяет основные направления развития цифровой экономики до 2030 года. Среди приоритетных задач указаны создание современных цифровых инфраструктур, развитие цифровых технологий в различных сферах жизни и повышение качества услуг государственных органов с помощью цифровых решений. В рамках этой стратегии было запущено несколько крупных проектов, таких как создание национальной цифровой платформы, развитие и внедрение искусственного интеллекта и блокчейн-технологий, модернизация государственных услуг и многие другие [6].

Цифровые технологии в России внедряются в различные отрасли экономики, такие как: финансовый сектор, производство, здравоохранение, образование и транспорт. Кроме того, существуют многочисленные программы и инициативы, направленные на поддержку малого и среднего бизнеса в области цифровой трансформации.

К 2023 году цифровизация в России по-прежнему занимает приоритетное значение и активно развивается, что подтверждается статистическими данными. В рамках

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

национальной задачи по проведению цифровой информации в 2022 году плановые показатели были перевыполнены. Разница между плановыми и фактическими показателями цифровой трансформации отражены в таблице. [7]

Таблица – Плановые и фактические показатели цифровой трансформации в Российской Федерации в 2022 году [7]

Наименование показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя
Уровень достижения цифровой зрелости	65,8%	56,2%
Доля массовых социально значимых услуг в электронном виде	65%	99,97%
Доля домохозяйств, которым обеспечен широкополосный доступ к Интернету	80%	86,1%
Объем вложений в отечественные IT-решения	156%	157,4%

Ожидается, что такая положительная динамика позволит успешно выполнить план, намеченный правительством и закрепленный в указе президента, к 2030 году.

Переход к современным методам оплаты труда является необходимостью в условиях цифровой трансформации, поскольку:

- 1) современные технологии изменяют способы организации работы и производства, а также повышают требования к квалификации работников;
- 2) цифровая трансформация может привести к изменению структуры оплаты труда;
- 3) цифровая трансформация может повлиять на размер оплаты труда;
- 4) цифровая трансформация способна внести новшества в регулирование труда и заработной платы сотрудников, работающих удаленно.

Согласно определению, которое приводят Кирсанова М.А. и Волков С.В, "инновационная система оплаты труда – усовершенствованный, улучшенный, нововведенный способ исчисления размера заработной платы сотрудника в соответствии с результатами его работы либо затратами труда, приводящий к социальному эффекту на предприятии". Также авторы дают определение и понятию "инновационный метод оплаты труда": "Это усовершенствованная систематизированная совокупность пошаговых действий в области оплаты труда, действующая в соответствии с результатами работы сотрудников, стимулирующая их к повышению производительности и эффективности труда" [4, с. 26].

Рассмотрим инновационные системы оплаты труда, которые могут применяться в условиях цифровой трансформации.

Оплата за компетенции.

Этот метод предусматривает оплату труда сотрудникам за их знания и навыки, а не за выполнение определенных задач. Для применения оплаты по компетенциям необходима система *грейдинга*, которая позволяет ранжировать группы должностей по определенным критериям.

Грейдинг (от англ. *grading*) – это система оценки должностей в организации на основе установленных критериев, которые позволяют определить их относительную стоимость и важность внутри компании. Разработка грейдинг системы является эффективным инструментом для определения иерархии должностей, которая базируется на компетенциях, сложности задач и уровне ответственности. Этот метод определения заработной платы и роли должностей в организации является одним из наиболее распространенных подходов в современном бизнесе в условиях цифровой трансформации [1, с.70].

Оценка должностей в грейдинг системе происходит на основе ряда критериев:

- уровень ответственности;
- сложность задач;
- уровень навыков и знаний;
- опыт работы и т.д.

Каждый критерий оценивается в соответствии с определенными правилами, которые устанавливаются внутри организации. После оценки каждой должности, они могут быть разбиты на группы или уровни, которые определяются в соответствии с их относительной важностью для организации. Каждая должность имеет определенный уровень иерархии, который может служить ориентиром для продвижения вверх внутри компании.

Применение метода грейдирования в оплате труда является целесообразным в компаниях с численностью персонала свыше 300 человек [5, с.324]

Цифровая трансформация оказывает существенное влияние на актуальность применения системы грейдинга в организации. В частности, цифровые технологии и инструменты могут помочь собирать и анализировать данные о компетенциях сотрудников, что обеспечивает более точную оценку и вознаграждение их работы. Примером этого может служить Big Data (Большие данные) - метод по сбору большого массива информации автоматизированными способами. Так, сбор управленческой информации, учитывающий множество как макроэкономических, так и микроэкономических показателей, позволит определить более справедливый размер заработка.

Внедрение оплаты за компетенции имеет ряд преимуществ, которые могут способствовать эффективной работе и повышению производительности в организации. Некоторые из этих преимуществ включают в себя:

1. *Более точное определение вознаграждения.* Другими словами, основываясь на компетенциях и знаниях, требующихся для той или иной должности, можно более точно определять уровень вознаграждения, что поможет сделать оплату труда более справедливой.

2. *Мотивация сотрудников на развитие.* Сотрудник будет больше склонен к развитию своих компетенций и навыков, а также к непрерывному обучению в том случае, если будет понимать, что получит от этого личную выгоду, например, в виде большей оплаты труда.

3. *Увеличение производительности.* Оно обусловлено высоким профессионализмом сотрудников, широким спектром знаний и навыков, что позволяет им выполнять свою трудовую функцию более эффективно и приносить результаты высокого качества.

4. *Повышение конкурентоспособности.* Организации, которые используют грейдинговую систему, могут стать более конкурентоспособными на рынке труда, так как могут привлекать и удерживать более квалифицированных сотрудников

Несмотря на преимущества, внедрение оплаты за компетенции также имеет свои риски и недостатки. Некоторые из них включают в себя:

1. *Сложность оценки компетенций.* Определение уровня компетенций и знаний может быть сложной задачей, особенно в случае, когда не существует ясных критериев для оценки.

2. *Вероятность появления субъективности.* Решения, принятые на основе оценки компетенций, могут быть субъективными, что может привести к несправедливой оплате труда сотрудников.

3. *Необходимость постоянного обновления информации.* Оплата за компетенции требует постоянного обновления информации о том, какие компетенции и навыки необходимы для каждой должности в организации. Это может быть трудной и затратной задачей, особенно для больших компаний с множеством должностей и сотрудников.

4. *Риск потери сотрудников.* Если организация не предоставляет возможностей для развития компетенций и навыков, что напрямую влияет на уровень оплаты труда, это может привести к тому, что сотрудники будут искать возможности для развития в других компаниях.

5. *Затраты на внедрение.* Внедрение системы оплаты за компетенции может быть затратной процедурой и требует значительных ресурсов на разработку и внедрение системы оценки и вознаграждения за труд.

Оплата по результативности.

Этот метод предполагает оплату сотрудников за достижение определенной цели или достижение конкретных результатов, например, увеличение продаж или улучшение качества продукции. Оплата может быть связана с процентом от прибыли компании, которую получает сотрудник, или с бонусами за достижение определенных целей.

Система оплаты труда по результативности уже долгое время используются, например, для работников, вознаграждение которых строится на *комиссионных выплатах*: они получают более высокую заработную плату за то, что продают большее количество товаров, пока другие получают недостаточно.

Фактически, заработная плата при данном методе периодически пересматривается в сторону увеличения или уменьшения в зависимости от результатов работы отдельного сотрудника.

Оплата за результативность предлагает следующий ряд *преимуществ*:

- простота в понимании системы;
- повышение производительности и вовлеченности сотрудников в трудовой процесс;
- повышение качества работы;
- сильный инструмент удержания и мотивации сотрудников;
- увеличение дохода и оборотного капитала предприятия.

Риски связанные с внедрение оплаты труда по результативности:

- расплывчатость и неточность критериев эффективности: так, руководитель может отдавать предпочтение одним и тем же сотрудникам, что усиливает коллективную неудовлетворенность сотрудников;
- данная система подходит не для всех видов работ и сфер деятельности: в некоторых отраслях качество работы зависит от коллективного усилия;
- законодательные требования устанавливают правила, согласно которым комиссионное вознаграждение не включается в себестоимость;
- сложность в рамках законодательства обеспечить прямую зависимость от уровня продаж.

Самая большая проблема системы оплаты труда по результатам работы заключается в том, что руководство должно постоянно наблюдать и документировать результаты работы сотрудников, а также обеспечивать обратную связь, что отнимает очень много времени.

Продуктная система оплаты труда.

Данная система предполагает, что у сотрудника существуют определенные должностные обязанности и определенная фиксированная сумма, которую сотрудник должен получить по выполнению этих обязанностей. Если работа выполнена качественно - сумма выплачивается в полном объеме. Если у руководителя есть замечания по всей работе или по ее части - сотрудник лишается части денег, т.е. недополучает их. "Продуктная" система оплаты труда приобрела такое название по той причине, что трудовая функция сотрудника воспринимается как товар или услуга, качество которой будет оценено по окончанию работы.

Фактически такую систему оплаты труда можно назвать *штрафной*, поскольку есть несколько ставок заработной платы, и то, какую ставку получит работник, зависит только от его уровня и качества выработки - высокой или низкой. Следовательно, если работник не способен выполнить свою трудовую функцию, фактически, он штрафует.

Обычно самыми важными составляющими внедрения такой системы оплаты труда являются:

1) определение наиболее значимых функциональных обязанностей по каждой должности, по которым будет оцениваться качество выполненной работы;

2) определение "веса" каждой из обязанностей в процентном соотношении от всей работы сотрудника с целью выявления размера выплат по каждой из обязанностей;

3) разработка критериев качества, по которым будет оцениваться результат работы сотрудника (критерии не всегда универсальны и зависят от специфики обязанностей по той или иной должности);

4) определение размера взысканий в случае некачественного выполнения работы;

Преимущества, связанные с продуктивной системой оплаты труда:

- оплата труда максимально привязана к результату деятельности работника;
- повышенная ответственность сотрудника перед компанией за результаты труда;
- предоставление возможности для сотрудников повышения своего заработка путем увеличения количества обязанностей.

К рискам можно отнести:

- сложность внедрения системы с точки зрения подготовки, ранжирования, детального уточнения каждого этапа и описания требований к результатам работы;
- необходимость проведения систематического анализа и контроля работы по каждому сотруднику;
- расплывчатая система критериев оценки качества, что может привести к субъективному восприятию результатов работы со стороны руководства.

Стоит отметить, что такую систему оплаты труда целесообразно применять для устранения локальных проблемных зон у сотрудника, повышения качества выполняемой работы. [3]

Бестарифная система оплаты труда.

Как показывает практика, отличительной особенностью данной системы оплаты труда является индивидуальный подход к вознаграждению в зависимости от общих результатов деятельности всей компании и конкретного вклада в этот результат каждого отдельного сотрудника. Не существует фиксированных окладов и ставок. Заработная плата всех сотрудников представляет собой долю (другими словами процент) в фонде оплаты труда всего предприятия (или структурного подразделения), то есть происходит распределение прибыли.

Эта система является более гибкой и адаптивной к изменениям внутренней и внешней среды предприятия (в том числе связанной с цифровой трансформацией производственных процессов), так как учитывает изменения в роли и вкладе работников в общий процесс производства. Кроме того, она способствует развитию творческого и инициативного подхода к работе, поскольку работники могут поощряться за свои индивидуальные достижения и вклад в общий успех предприятия.

Так как в данном методе оплата труда зависит от индивидуального вклада работника в общий процесс производства, то здесь может быть применен расчет ключевых показателей эффективности или KPI.

Key Performance Indicators (KPI) представляют собой числовые показатели, которые отображают производительность компании в определенной деятельности и которые могут использоваться для оценки эффективности действий, направленных на достижение этих целей. Конкретные KPI могут отличаться в зависимости от отрасли и стратегии компании. Например, если компания устанавливает ключевые показатели эффективности по количеству произведенных изделий за определенный период времени, то работники, которые произвели больше изделий, могут быть вознаграждены выше, чем те, кто произвел меньше.

Расчет KPI может помочь определить, какие задачи необходимо выполнить для достижения целей организации, и какие изменения в процессе производства или работе сотрудников могут улучшить производительность компании в целом [2, с.1].

Бестарифная система оплаты труда имеет ряд преимуществ и рисков, которые компаниям следует учитывать при принятии решения о необходимости ее внедрения.

Можно выделить следующие *преимущества*:

- бестарифная система оплаты труда может быть более гибкой, чем традиционные и позволяет компании быстрее привлекать и удерживать талантливых специалистов;
- применение бестарифной системы оплаты труда позволяет компании адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка и перераспределять ресурсы в соответствии с новыми задачами;
- мотивация и стимулирование работников позволяет достигать лучших результатов у сотрудников благодаря бестарифной системе оплаты труда, поскольку она учитывает индивидуальный вклад сотрудника в развитие компании;
- прозрачность: бестарифная система основана на конкретных целях и оценках результатов работы.

Риски бестарифной системы оплаты труда:

- дороговизна внедрения системы;
- бестарифная система оплаты труда более непредсказуема, чем традиционные системы, поскольку она зависит от большого количества факторов, что может привести к неожиданным изменениям в оплате труда;
- сложность точной оценки показателей.

В целом, бестарифная система оплаты труда имеет свои преимущества и риски, и ее внедрение должно осуществляться с учетом особенностей конкретной компании, ее целей и стратегии развития. Правильно разработанная и реализованная бестарифная система оплаты труда может стать мощным инструментом для привлечения и удержания талантливых сотрудников, повышения их мотивации и улучшения качества работы в условиях цифровой трансформации.

Таким образом, можно сказать, что в условиях цифровой трансформации и быстрого развития новых технологий вопросы оплаты труда и управления персоналом становятся особенно актуальными. Инновационные методы оплаты труда, такие как оплата по компетенциям, оплата за результат, продуктная и бестарифная системы оплаты труда, могут помочь организациям привлекать и удерживать ценных сотрудников, повышать их мотивацию и эффективность работы, а также обеспечивать более справедливое распределение заработной платы. Однако, следует учитывать, что инновационные методы оплаты труда также могут иметь свои риски и недостатки. Например, бестарифная система оплаты труда может привести к тому, что сотрудники будут фокусироваться только на тех показателях, которые входят в их KPI, и не будут уделять должного внимания другим аспектам работы. Также, если не будет проводиться должная оценка качества произведенного товара или услуги сотрудников, то продуктная система оплаты труда может привести к несправедливому распределению заработной платы. По этим причинам при внедрении инновационных методов оплаты труда необходимо тщательно проводить их анализ и оценку, а также учитывать особенности конкретной организации и ее персонала.

Список литературы

1. Жикривецкий В.А. Современные методы оплаты труда в отечественной практике // Вестник науки. 2020. №11 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-oplaty-truda-v-otchestvennoy-praktike> (дата обращения: 04.05.2023).
2. Иванова К.В. Инновационные системы оплаты труда и их роль в мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-sistemy-oplaty-truda-i-ih-rol-v-motivatsii-personala> (дата обращения: 02.05.2023).
3. Как инновационные системы оплаты труда влияют на результаты сотрудников. — Текст: электронный // HR-Portal : [сайт]. — URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-innovacionnye-sistemy-oplaty-truda-vliyayut-na-rezultaty-sotrudnikov> (дата обращения: 05.05.2023).

4. Кирсанова М. А., Волков С. В. Теоретические аспекты влияния инноваций на системы оплаты труда // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2016. – №. 7. – С. 24-28.
5. Печеная Л. Т., Толкачева С. В., Зиякаев Р. С. Современные подходы к оплате труда на предприятиях зерноперерабатывающего сектора АПК // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Т. 7. – №. 4В. – С. 317-335.
6. Российская Федерация. Указ Президента РФ. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ № 474 от 21 июля. 2020 г.
7. Цифровая трансформация в России: итоги 2022 года и планы на 2023 год. — Текст: электронный // Гарант.ру : [сайт]. — URL: <https://www.garant.ru/article/1605871/> (дата обращения: 05.05.2023).