

HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Сыйақының шағын жүйесі

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Бірінші мінез-құлық – мақсат, міндетке жету жөніндегі мінез-құлық. Бұл – адамдарды не үшін жұмысқа алатынымыздың себебі. Себебі біз олардың жұмысынан нәтиже шығатынына сенімді болуымыз керек. Дей тұрғанмен, адамның жұмыстағы азаматтық мінез-құлқы да маңызды, яғни әріптестері мен басшылықпен ұжымдаса білуі. Мұнсыз мекеменің дамуы мен ұжымның үйлесімді жұмысы мүмкін емес. Біз көтермелеуге себеп болатын мінез құлықтың үшінші түрі – сәйкестігі, яғни мекемеде бекітілген тәртіп пен заңға бағыну көрсеткіші.

Сыйақымен көтермелеудің рөлі қандай? Оны оң психологиялық келісімшартты жасасқанда позитивті психологиялық келісімшарт арқылы ескермеу мүмкін емес. Өйткені, бір жағынан, сыйақы қызметкердің ұйым үшін қаншалықты бағалы екенін көрсетеді. Ал қызметкердің өзі үшін де – ұйым тарапынан өзін құнды сезіну өте маңызды. Екінші мәселе – бұл айқын емес, бірақ бәрінен де маңызды. Адам өз тарапына әділеттілік, адалдық пен ұйым мен оның арасындағы сенімді сезінеді. Осы жерде бәрібір өте маңызды мәселе: ең алдымен, әділдік, адалдық және сенім деген тек сыйақы мәселелеріне байланысты. Бұл слайд сізді таңқалдырмайды және бұл жалпыға ортақ қабылданған үш сыйақы формасы бар екені белгілі нәрсе: қаржылық және қаржылық емес сыйақы, материалды және материалды емес компоненттерді қамтитын әлеуметтік пакет.

Сыйақы формалары

- Қаржылай сыйақы
- Қаржылай емес сыйақы
- Әлеуметтік пакет (материалды және материалды емес компоненттер)

Бұл формалардың әрқайсысы нені білдіреді және адам мен ұйымға не береді? Ал енді жақыннан қарастырып көрейік. Алдымен қаржылай сыйақы формасынан бастайық. Қызметкер үшін бұл еңбек ресурстарын көбейтудің негізгі құралдары болып саналады және бұл өте маңызды екені анық, бұл жұмысшылардың көпшілігінің жұмысқа келуінің басты себебі. Компаниялар не береді? Компания еңбек өнімділігін тікелей ынталандыруға мүмкіндік береді, қызметкерлердің мінез-құлқына тікелей әсер етеді және компания оңай басқара алады, яғни сыйақы мөлшерін басқарады. Егер өтемақыдан басқа қаржылық емес компоненттер туралы айтатын болсақ: қызметкерге не береді? Өзін мойындағанын сезіну, жұмыстан қанағат алуы, бәлкім, жеке компонент, қызықты жұмыс, қызықты жобалар, басқа адамдармен кездесіп, сөйлесу мүмкіндігі.

Компаниялар не береді? Компания қаржылай қаражат есебінсіз позитивті психологиялық келісімшартты нығайта алады. Біз бизнестің тауарлар мен қызметтерді өндіруге жұмсалатын



ресурстарды бақылауға бағытталуы тиіс екенін түсінеміз, яғни компания табыс пен кіріс мүмкіндігінен артыққа көп шығын жұмсағысы келмейді. Екінші жағынан, сыйақының қаржылық емес компоненттері қаржылық ынталандырудың тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Өйткені олар нәтиже береді және кейде адамның қажеттіліктерінің әр түрлі деңгейіне әсер етеді. Қаржылай түрі ең алдымен, кейбір деңгейлерге әсер етеді, ал қаржылық емес түрі қызметкердің мотивациялық иерархиясындағы жоғары талаптарға жауап бере алады.

Әлеуметтік пакет туралы айтатын болсақ: әлеуметтік пакеттің рөлі қандай? Әлеуметтік пакет адамға мойындалғанын және қауіпсіздік сезімін береді және бұл тұтастай алғанда жалдамалы жұмысшылардың көпшілігі үшін өте маңызды.

Компанияға әлеуметтік пакет не береді? Неге (және неліктен) компаниялар өз ресурстарын еңбек өнімділігіне әсер ететін тікелей міндеттердің өтеміне емес, әлеуметтік пакет арқылы төлеуге жұмсайды?

Бұл компания үшін өте пайдалы, өйткені әлеуметтік пакет арқылы компания қызметкерлерді тұтынудың белгілі бір үлгісіне ынталандырады, яғни біз қызметкерге өз қалауы бойынша жұмсап тастайтын ақшаны бермейміз, біз өзіміздің жұмысшыларға көбіне сәтті пайдалануға мүмкіндік беретін белгілі бір заттарды тұтынуға ынталандыратын боламыз. Қызметкерлер белгілі бір қызметтерді және тауарларды тұтынатыны жұмыс берушіге тиімді. Мысалы, жұмыс уақытында ауыр еңбекпен айналысатын қызметкерлер өте жақсы тамақтанып, ішіп-жеуі керек. Соның арқасында олар ауыр жұмысты күннің соңына дейін дұрыс атқара алады. Егер біз жұмысшыларға ақшалай қаражат түрінде берсек, онда олардың көпшілігі сапалы тамақтану үшін емес, басқа да қажеттіліктеріне жаратып қояр еді. Сондықтан компания былай дейді: «Жоқ, біз сіздердің жақсы тамақтануларыңызға мүдделі бола берейік, біз сіздерге тегін түскі ас береміз немесе түскі асты кейбір жеңілдік түрінде ұсынамыз.

Сіз түстеніп аласыз, біз жоғары өнімділікпен ауқымды жұмыс істей алатыныңызға сенімді боламыз». Көлікпен қамтамасыз ету жағы да осылай шешіледі. Компанияға жұмыскерлердің жұмысқа кешікпей келуі тиімді және қоғамдық көлікте келетін жұмыскерлердің шамадан тыс күйзеліс алғанын қаламайды. Осы мақсатта біз көлік жағымен қамтамасыз етеміз. Бұл адам үшін пайдалы, бірақ сонымен бірге компания үшін өте пайдалы. Ал компания үшін бұл шығыстар бабының басым бағыты болуы мүмкін.

Енді еңбек пен әлеуметтік пакетті төлеуге тікелей кірейік. Біз классикалық академиялық ақпараттан бастай алмаймыз, бірақ жалақыға қатысты бизнестегі жағдайды сипаттайтын заманауи ақпаратпен бастайық. Алғашқы сурет бізді Ұлыбританияның ақпаратымен қамтамасыз етеді.

БҰҰ-ның 2015 жылға берген деректеріне сәйкес, біз еңбекақы төлеуге байланысты дауларға байланысты елде жұмыс уақытының 89%-ы жоғалғанын көреміз. Бұл өте жоғары көрсеткіш. Егер біз Қазақстанға келетін болсақ және Қазақстан Республикасындағы еңбек төлемімен байланысты еңбек дауларына қатысты жағдайды қарастырсақ ше?

ҚР еңбекақы төлеу жөніндегі даулар

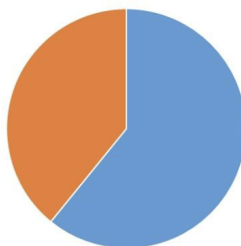
ҚР еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі, 2014 ж



- 2013 ж, 9 облыс пен Алматы қаласы: 23 кәсіпорын

- Себептер:

9 кәсіпорын:
жалақының
аздығы



14 кәсіпорын:
жалақының
төленбеуі

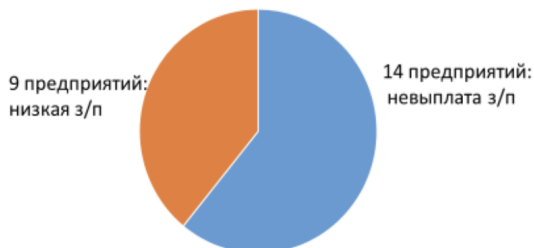


Трудовые споры по оплате труда в РК

Министерство труда и соц.защиты РК, 2014



- 2013 г., 9 областей и г.Алматы: 23 предприятия
- Причины:



ҚР Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің деректері бойынша, 2013 жылы біздің еліміздің 23 кәсіпорында ұжым мен басшылық және компанияның иелері арасында дау туындады. Бұл тоғыз облыста және Алматы қаласында болды. Қандай себеп еді? Мұндағы себептер, сарапшылардың зерттеуінше Еуропа немесе, атап айтқанда Ұлыбританияға қарағанда біршама ерекше. Бізде тек жалақының аздығы ғана емес. Бұл себеппен 23 кәсіпорынның тоғызында дау туды. Көбінесе бұл жалақының төленбеуі еді. Бұл – мәселенің өзектілігін көрсетеді. Бізде адамдар табыс деңгейінің төмендігі ғана емес, өз ақшасын алып, жұмсау үшін күреседі. Бүгінгі таңда мамандар менеджменттің этикалық нормаларымен байланыстыратын сыйақыға қатысты ең көп талқыланатын мәселелердің бірі – компания басшылары мен мамандардың кірістеріндегі айырмашылықты атайды. Бұл материалдық байлық шегінің алыстауы. Алдымен, суретте Америка Құрама Штаттарының деректерін ұсынамын.

Сыйақы төлеу жүйесіндегі этикалық мәселелер: материалдық байлық шегінің алыстауы



- АҚШ-та CEO кірісінің қызметкерге шаққандағы көрсеткіші 2000 жылы 20 дан 1 ге артты (2000 ж)
- UK-да жұмыскердің орташа кірісі 1998 жылдан бері 35 пайызға артты. Ал FRSE орташа басшының кірісі 350 – 163 пайызға артты

АҚШ-та 1965 жылдан 2000 жылға дейін CEO кірісінің қызметкерге шаққандағы көрсеткіші 20-дан 1-ге артқанын көреміз. Бұл 1965 жылы еді, яғни компания CEO-сы компанияның қатардағы жұмыскеріне қарағанда 20 есе артық алған. Бірақ 2000 жылы бұл көрсеткіш қатты өзгерді. Компания CEO-сы қатардағы жұмыскеріне қарағанда 300 есе есе артық ала бастады. Сіз коэффициенттің 295, 2-ге тең екенін көресіз. Суретте Ұлыбританиядан алынған деректер бар.

Қызметкердің 1998 жылдан бастап, яғни соңғы он жылдағы орташа табысы орта есеппен 35%-ға өсті. Компания басшысының FTSE 350 санатындағы табысы, яғни Лондон қор биржасының негізгі листингіне кіретін компаниялар табысы – сол кезеңде ол 163%-ға өсті. Біз айырмашылықты көріп отырмыз, бұл өте маңызды. Жоғарыда айтылғандардың барлығы еңбекақы төлеуді ұйымдастыру мәселелеріне өте тиянақты түрде қарау керек екенін көрсетеді. Бұл – компанияның өзі үшін елеулі мәселелер тудыруы мүмкін және қызметкерлердің қанағаттануының күрт төмендеуіне алып келіп, өңір, тіпті ел аумағында жанжал туындауы мүмкін. Бұл жайында аз естіп жүрген жоқпыз.



Марапаттау жүйелерін құру теориясына ауысайық. Мен сіздерге компанияда өтемеақы жүйесінің 8 негізгі параметрін қамтитын назар аудару қажет ететін үлгі ұсынамын. Олардың әрқайсысы үшін дұрыс шешім қабылдау қажет. Өйткені әр параметр бойынша нақты бизнес жағдайға ең қолайлы әдісті таңдауға болады.

Сыйақымен көтермелеу жүйесінің 8 параметрі:

- Жалақы деңгейі: еңбек нарығынан жоғары, еңбек нарығына сәйкес, еңбек нарығынан төмен
- Сыйақының айнымалы бөлігінің үлесі: жоғары, орта, төмен
- Сыйақыны нәтижелермен байланыстыру: жеке дара, топтық, ұжымдық
- Ішкі және сыртқы әділеттілік
- Дағды, біліктілігіне байланысты төлем
- Еңбек еткен жылдарына қарай төлем
- Әлеуметтік пакеттің ыңғайлылығы
- Әлеуметтік пакеттің деңгейі

Жалақының деңгейі қызметкер жұмыс үшін өтемеақы ретінде алатын тұрақты төлемдердің мөлшерін сипаттайды. Мұнда біздің моделімізге, үш стратегияға сәйкес үш нұсқа бар: ең алдымен, жалақы деңгейін еңбек нарығынан жоғары қоюға болады; екіншіден, еңбек нарығына сәйкес және үшіншіден, еңбек нарығынан төмен. Осы стратегиялардың қайсысы сізге ең дұрыс, табысты және тиімді болып көрінеді? Осы мәселе бойынша ойланып көрейік. Бұл сұраққа дәл жауап жоқ. Сондықтан осы модельде үш стратегия ұсынылады. Ең оңтайлы шешім – еңбек нарығындағы жалақы деңгейін белгілеу болып табылады. Бұл көптеген компаниялар үшін ақылға қонымды шешім. Бұған еңбек нарығынан жоғары немесе еңбек нарығынан төмен жалақы «жоғарыдан тағайындалғандар» кірмейді. Ең бірінші стратегиядан бастайық: жалақы еңбек нарығынан жоғары. Қандай компаниялар осы стратегияға жүгіну керек? Кемшіліктеріне қарамастан және осы стратегияның басты кемшілігі – компания үшін шығынды екендігінде. Егер компания басқа кәсіпкерлермен салыстырғанда жұмыс күшінің жоғары рентабельділігін қамтамасыз етпесе, көп ұзамай штаттық шығындардың жоғарылауы бизнеске ауыртпалық түсіріп және оны болашақта дамытуға кедергі болады.

Сондықтан мұндай стратегиялар өздеріне өте жоғары стратегиялық мақсат қойған компанияларға ұсынылады. Мәселен, нарықтың көшбасшысы болуға немесе басшылық лауазымдарда тұрақтап қалуға немесе сапалы инновациялар саласында көшбасшы болуына, компания ұсынатын қызметтер мен өнімдердің алуан түрінен алға шығуға. Әдетте осындай ауқымды стратегияларға ие компаниялар орташа көлемнен жоғары немесе айталық, саланың қарапайым компанияларына қарағанда жоғары пайдаға үміт артады. Сарапшылар еңбек нарығынан төмен жалақы деңгейін белгілеу стратегиясын таңдауды кімге ұсынуда? Тұрақты жоғары және орташа қызметкерлердің шығындарын қамтамасыз ете алмайтын компаниялар үшін. Мұндай компаниялар әдетте оптимизммен нарыққа шығып, алғашқы сатылымдарын өткізіп, алғашқы табысын алған, бірақ өздерінің бизнестерін одан әрі дамытуға сенімі аз, қазіргі уақытта табысы бір деңгейде емес тартаптар, яғни «сұрақ белгілері» (Бостон консалтингтік тобының матрицасында). Сондықтан бұл компанияларға саладағы бәсекелестерге қарағанда қызметкерлер шығындарының деңгейін төмендету ұсынылады.

Біріншіден, айнымалы төлемдердің жоғары үлесін ұсыну, яғни біз: сізде жалақы өте жоғары болмайды, бірақ сыйақымен өтеледі дейміз. Егер бізде бәрі жақсы болса, сіз өзіңіздің керемет нәтижелеріңізді көрсете алсаңыз немесе компания сізге тамаша нәтижелер көрсете алса, онда компания ақшалай сыйақы түрінде және айнымалы төлемдер түрінде сізбен бөліседі. Еңбек нарығынан төмен жалақының орнын немен толтырса болады? Бай және толыққанды әлеуметтік пакетпен. Бұл стратегия көбінесе кеңестік кезеңнен кейін жекешелендірілген, қазір өте қиын кезеңдерді бастан өткеріп жатқан тау-кен өндіруші компанияларға қатысты.



Ал ең алдымен, тауар нарығы өте өзгермелі болды, яғни бағалардың өсуі және құлдырауы, екінші жағынан, технологиялық компаниялардың өте үлкен ресурстары ескіреді. Компанияның техникалық паркін жаңартып отыру үшін үлкен салым қажет. Ол компанияларда болмай тұр. Сондықтан кірістер жоғары емес, кірістілік төмен болғандықтан компания көрсеткісі келетін максималды нәтижелерді көрсете алмайды. Қазақстандағы қала құрушы кәсіпорын үшін оның үстіне әлеуметтік ауыртпалық та бар. Егер кенеттен бір кәсіпорынды экономикалық мағынада «жел шайқай бастаса», онда бүкіл қала да, аймақ та әлеуметтік жағынан зардап шегеді. Демек, мемлекет осы кәсіпорынның аймақтағы әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз етуге кепілдік беруіне көп көңіл бөледі. Олар (мұндай компанияларда) және таңдау өте үлкен емес. Бұл компаниялар төмен жалақы мөлшерін белгілеуге мәжбүр. Дегенмен дайын, әлеуметтік инфрақұрылыммен бірге жекешелендірілген кәсіпорындары болуының арқасында, өз қызметкерлеріне өте үлкен әлеуметтік пакет ұсынуға мүмкіндік береді. Бұл – өзін сауықтыру орындары, жеке емхана, балабақшалар, балаларға арналған сауықтыру лагерлері және т.с.с. Компания өз қызметкерлерінің жалақысының төмен деңгейін қалай өтей алатынының тағы бір нұсқасы бар. Бұл, әдетте, бизнесті бастайтын шағын компаниялар мен шағын компанияларға тән. Қызметкерлерге қызықты мансап болашағы ұсынылады. Сіз қарапайым қызметкер лауазымына келдіңіз, жалақыңыз өте үлкен емес. Бірақ компания өсетін болады және компанияның өсуімен бірге сізге мансабыңыз өсетініне кепілдік береміз: сіз екі немесе үш айда бөлім меңгерушісі бола аласыз немесе біздің компанияда жаңа бизнес желісін жүргізе аласыз және бұл айтылғандар ең алдымен, жас мамандар мен кешегі кәсіптік оқу орындарының түлектері үшін өте қызықты.

Марапаттау жүйесінің екінші параметріне ауысайық. Бұл – сыйақының айнымалы бөлігінің үлесі. Ол да үш нұсқада болуы мүмкін.

Бірінші нұсқа: қызметкердің жалпы табысының үлесі жоғарылығы. Екінші нұсқа – үлес орташа, ал үшінші нұсқа – үлес аз. Мұнда «жоғары, орташа, төмен» ұғымдары Қазақстанда жалпы қабылданған халықаралық стандарттардан ерекшеленетінін айту керек. Халықаралық стандарттарға сәйкес, айнымалы бөліктің жоғары үлесі адам алатын табыстың 60-нан 90%-на дейін жетеді, бұл жай ғана кепілдік бермейді. Бірақ компанияның нәтижелеріне немесе топтың нәтижелеріне, өзіңіздің жеке жұмысыңыздың нәтижелері секілді кейбір нәтижелерге қатысты. Қазақстан үшін бұл көрсеткіш әлдеқайда төмен, өйткені айнымалы бөліктің үлесі соншалықты жоғары болуы бізде бұл өте сирек кездеседі. Әдетте (біз үшін) өзгерістердің жоғары үлесі 40%-дан басталады. Сарапшылардың пікірінше, бұл өте көп.

Бізде заң бойынша жалпы шектеулер бар: сыйақы қоры жалпы төлем қорынан 25% аспауы тиіс. Бұл (халықаралық нормалармен салыстырғанда) айнымалылардың жоғары үлесінің басқаша түсінігіне әсер етеді. Әлемдік стандарттар бойынша айнымалылардың төмен үлесі бір жерде 30% дейін, ал тағы басқаларда 10–30%-ға дейін. Ауыспалы бөліктің 10%-на дейін әдетте іс жүзінде жоқ болып саналады және бұл туралы айтудың қажеті жоқ.

10%–30%-ға дейін – төмен үлес. 30%–60%-ға – дейін орташа үлес. Ал 60%-дан жоғары – жоғары үлес. Бұл – халықаралық стандарт. Бізде көбінесе ауыспалы бөліктің 10%-на дейін, яғни шамамен бір жылда сыйақы түрінде бір жалақы алуға болады. Мұны біз қалыпты жағдай деп есептейміз, яғни 10-нан 30%-ға дейін компания үшін өте жақсы көрсеткіш, өкінішке қарай бұл жиі кездесе бермейді. Төлемде айнымалы бөліктің болуы не береді? Әрине, бұл қызметкерлердің мінез-құлқына, жұмыста, өзіндік жұмысына, жетістіктер деңгейіне ынталандырушы ретінде әсер етеді. Сондай-ақ, жұмысшыларға ақылға қонымсыз, орынсыз ақы төлеу қаупін азайтады.

Марапаттау жүйесінің үшінші параметрі сыйақылар мен нәтижелер арасындағы байланыс болып табылады, яғни неге төлейміз? Комиссиялық бонустар мен бонус түрінде айнымалы бөлігін қандай жағдайларда төлейміз? Бұл үшінші сипат. Мұнда да негізгі маңызды үш нұсқасы бар: жеке қағида, топтық қағида және ұйымдық қағида.

Жеке қағида – адам жеке нәтижелеріне байланысты сыйақы алады. Топтық қағида – топтық нәтижелер. Бірақ біз жеке нәтиже де, топтық нәтиже де ұйымдар үшін пайдалы бола алмайтынын түсінуіміз керек. Мен қызметкер ретінде өте жақсы болсам да, бюджетті дәл реттеп немесе инвесторлар үшін керемет есеп жаздым делік, тіпті осы есепті ұйымдардың немесе инвесторларға сәттілікпен ұсындым. Бұл – ұйымның инвестицияға қол жеткізетініне кепілдік емес, яғни жеке және топтық нәтиженің болуы, әуел баста, барлық ұйымның деңгейінде



нәтиженің пайда болуымен сәйкес келуі міндетті емес, яғни мекеме үшін ақырында өте тиімді және жағымды нәрсемен аяқталмауы мүмкін. Ол аралық нәтижелер деңгейінде қалуы мүмкін. Сондықтан, әрине, ұйым деңгейінің жетістіктерін қызметкерлердің сыйақысымен байланыстыру – компания үшін ең тиімді және қауіпсіз нұсқа. Бірақ бұл нұсқада да айқын кемшіліктер бар: мұндай байланыс деңгейі жеке тұлғалар мен топтарды аз ынталандыруы мүмкін. Ал олардың ынтасы мен үлесі соңғы нәтижеге әсерін тигізеді.

Сыйақы беру жүйесіндегі төртінші көрсеткіш сыртқы немесе ішкі әділеттілік болып табылады. Сыртқы әділеттілік еңбек нарығының мониторингісімен қамтамасыз етіледі және біздің қызметкерлерге әділетті төлем жасадық деп дәлелдеу өте оңай, өйткені осы нарықтағы басқа компаниялар өз мамандарына сол соманы төлейді. Оп-оңай, бірақ соған қарамастан, біз еңбек нарығын бақылап, ең жақын бәсекелестеріміздің саясатына бақылау жасауымыз керек.

Ішкі әділеттілік бір командада әртүрлі мамандарды пайдаланған кезде қажет. Адамдар қарапайым және өте күрделі, интеллектуалдық жұмыс істейді және бұл жағдайда олар тіпті еңбек нарығын салыстырмайды, бірақ ұйым ішіндегі кірістерді салыстыра бастайды, яғни мен және менің әріптесім. Бұл тұрғыдан алғанда, адамдар да ақы төлеу әділетті екеніне күмәндануы мүмкін.

Неліктен ол компанияға менімен бірдей 8 сағат жұмыс істейді және менің жалақымнан екі-үш есе жоғары жалақы алады? Қызметкерлердің бұл сұрақтарына жауап беруі керек. Әйтпесе, біз бұған дейін айтқанымыздай, компания мен қызметкер арасындағы жағымды психологиялық келісімшартты бұзамыз және қызметкерлердің ұйымның жалпы нәтижесіне инвестиция салуға деген ықыласы төмендейді.

Келесі көрсеткіш – дағды, біліктілігіне орай төлеудің өзара байланысы. Мұнда бекітілген біліктіліктен жалақыға қосымша ақы туралы айтылады. Біліктілікті көбінесе, белгілі бір лицензияланған кәсіптік қауымдастықтардан немесе институционалды органдар арқылы растаймыз, яғни біз маманға бұл құқықты береміз. Кейде біз ұйымның ішінде жүріп біліктілікті растаймыз. Көбінесе өндіріс қызметкерлеріне жұмыс жүктемесі берілетін кез. Бірінші санаттағы қызметкер, екінші санаттағы жұмысшы, үшінші санаттағы қызметкер. Санат алу үшін қызметкерлер кәсіпорын немесе компания өзі құрған комиссия алдында емтихан тапсырады. Біліктілік үшін төлеу керек пе, әлде өз нәтижесін күткен дұрыс па? Жауап, әрине – бизнес үшін бұл әлдеқайда пайдалы болары анық. Нәтиже үшін дереу төлеуге де болатыны анық. Неліктен біліктіліктерді осы нәтиженің алғышарты ретінде төлеу керек? Неге кейбір уәделер үшін төлеуге болады, бірақ ол нәтиже кепілі емес? Бұл сұрақтарға жауап бар. Қандай мамандықтарда қызметкердің біліктілігіне төленеді деп те ойлайтын шығарсыз. Санаты үшін қай жерде бірден көп ақша төлейді. Адамдар өз санатын немесе біліктілігін арттыруға тырысады ма? Ең алдымен, медицина мен педагогика еске түседі. Мұғалімдер санаты үшін бірден жоғары жалақы алады.

Бұл – орта кәсіптік және жоғары білім беру жүйесінде де солай. Дәрігерлер де, санат бойынша, мысалы, бірінші санаттағы дәрігер немесе жоғары санатты немесе ғылым докторы немесе профессор, яғни академиялық мәртебенің өзгеруіне байланысты, осы мамандықтар бойынша адамдардың жалақысы өсіп отырады.