

УДК 331.2

ВНЕДРЕНИЕ НА ОАО «УКХ» «МИНСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД» СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ГРЕЙДИНГА

Борисевич И.С., студентка,
Сыроковаш Н.А., ст. преподаватель
*Белорусский государственный аграрный технический университет,
г. Минск, Беларусь*

С нашей точки зрения, на сегодняшний день система грейдов — это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов, позволяющая навести порядок в базовой части оплаты труда. Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала. В последние годы в Республике Беларусь наблюдаются следующие тенденции: снижение рождаемости, уменьшение доли трудоспособного населения. Среди работодателей постоянно растет конкуренция за квалифицированных специалистов. К тому же кандидаты на вакансии стали более требовательны к условиям труда и заработной плате. В этой связи возникает необходимость дальнейшего совершенствования организации оплаты труда и развития системы мотивации персонала в современных организациях агропромышленного комплекса.

Грейдирование представляет собой распределение работников (рабочих мест) по группам оплаты труда в зависимости от сложности труда. Данная методика позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса и разработать соответствующую систему оплаты труда.

Система грейдов позволяет строить карьеру горизонтально, внутри своего уровня. То есть, повышение рабочим квалификации вызовет рост заработной платы, но работник останется на прежней должности.

Проведя анализ действующей системы оплаты труда в ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод», видится целесообразным внедрение на предприятии грейдовой системы оплаты труда, что позволит решить задачу дифференциации заработной платы в зависимости от объективных различий в содержании и условиях исполнения работы, а не в зависимости от индивидуальных различий в результативности труда.

Разработка и внедрение грейдовой системы оплаты труда на ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод» будет включать следующие этапы:

1. Подготовка рабочей группы, изучение методики построения системы грейдов. При использовании метода проводится его адаптация под цели организации и условия ее деятельности. Рекомендуется создать проектную группу в составе 3–5 человек для изучения, построения и разработки рекомендаций по внедрению системы грейдов в исследуемой организации. В состав следует включить заместителя директора по персоналу, начальника отдела труда и заработной платы, ведущего экономиста по труду, менеджера по персоналу, экономиста по труду.

2. Разработка документации. Необходимо разработать положение об оплате труда сотрудников на основе системы грейдов.

В положении должны быть освещены основные термины и принципы системы оплаты труда, в частности: денежное вознаграждение;

– постоянная часть денежного вознаграждения; премиальная часть денежного вознаграждения. Она связана с определением ключевых показателей эффективности (key performance indicators, далее — KPI), которые выступают индикаторами достижения целей. На основании KPI начисляется премия.

Сотрудник видит свой вклад в достижение общей цели организации, но если результативность работника падает, то дополнительное вознаграждение снижается. Если KPI сотрудников ниже минимального уровня, то премиальная часть не выплачивается.

3. Формирование единого каталога наименования должностей.

На третьем этапе необходимо проанализировать существующие должности в организации и проследить за тем, чтобы не было должностей с разными названиями и дублирующими функциями. Далее должности группируются в единый каталог с указанием функции управления.

4. На четвертом этапе определим ключевые факторы для оценки должностей. Факторами выступают характеристики, присущие каждой должности в организации. Их проявление влияет на достижение целей компании и на ее функционирование. Следует учитывать специфику предприятия, подразделения и требования, предъявляемые к должности. Для оценки всех должностей применяется одинаковый набор факторов. Количество факторов для оценки может быть от 6 до 18. Для исследования определим 12 ключевых факторов. Для каждого из факторов определены 6 уровней значимости. Каждый уровень характеризует определенную должность организации, в частности, степень ответственности и объем полномочий по каждому фактору.

5. Определение веса фактора.

На данном этапе проектная группа и руководство должны определить, какие факторы являются более значимыми для предприятия (рисунок 1).

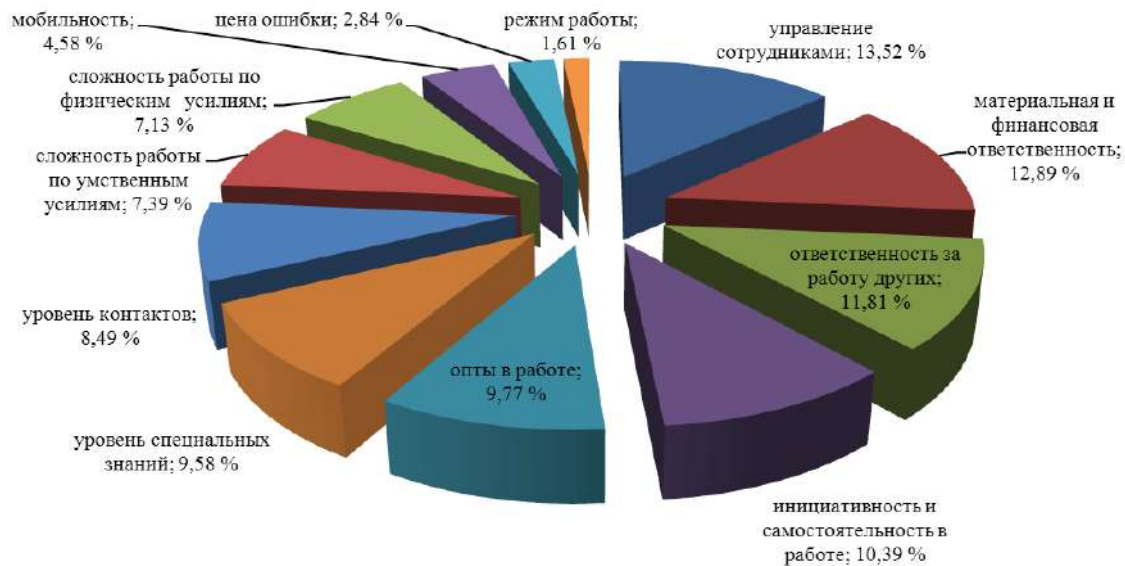


Рис. 1. Ключевые факторы должности, %

Для данной процедуры рекомендуется выбрать экспертов для выставления оценки по каждому фактору. На основании полученных результатов определяем удельный вес. Общая сумма удельных весов значимости всех ключевых факторов должности (далее — КФД) должна составлять 100 %.

На рисунке 1 представлены полученные веса КФД.

6. Далее осуществляется оценка должностей по ключевым факторам. А именно: определяем уровень каждого фактора для определенной должности. Это последовательный процесс, включающий рассмотрение каждой должности компании и присуждение ей определенного уровня.

7. Расчет количества баллов для каждой должности. Оценка должностей специалистов осуществляется по качественным и количественным параметрам.

8. Распределение баллов по грейду. По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Нумерация грейдов осуществляется по возрастанию, начиная с грейда с наименьшими баллами. Таким образом, чем выше номер грейда, тем выше сложность труда для должностей, отнесенных к данному грейду, и как следствие — выше размер заработной платы.

9. Построение линии зарплат.

На основании полученной информации методом статистического анализа для обработки данных была построена линия заработной платы (линия тренда). Этот этап — дополнительная проверка на правильность распределения должностей по грейдам. На рисунке 2 представлен пример графика доходов в зависимости от грейда.

Значения средних заработных плат сгруппированы возле линии тренда. Это говорит об отсутствии критического значения среднеквадратического отклонения. Следовательно, должности правильно оценены по баллам и разбиты по грейдам.

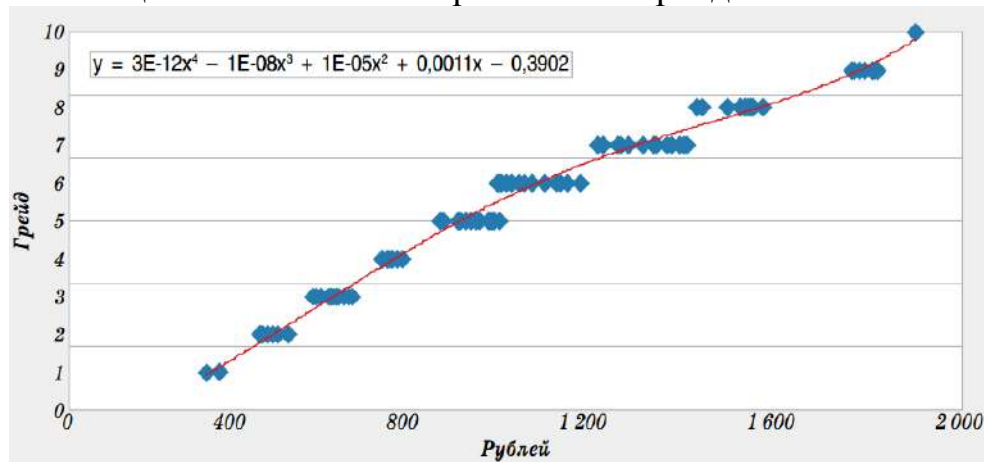


Рис. 2. Линия заработной платы

Цель данной операции — проверить насколько объективно были выставлены экспертные оценки по ключевым факторам должности, которые впоследствии формируют общий балл.

10. Определение вилок заработных плат для каждого грейда (таблица 1).

Таблица 1

Вилка доходов, руб.

№ грейда	Вилка доходов			Пересечение, %
	минимум	максимум	%	
1	330,0	528,0	160	-
2	459,1	734,6	160	15
3	638,7	958,3	150	15
4	833,3	1249,9	150	15
5	1197,9	1677,1	140	15
6	1341,8	2213,7	160	15
7	1857,2	2600,2	140	20
8	2080,1	2808,1	140	25
9	2246,6	3887,1	140	25
10	2877,8	4031,1	140	25

Расчет доходов по грейдам начинается с определения минимального значения ставки 1-го грейда. Значение минимальной ставки может формироваться в размере, определенном комиссией, с учетом финансово-экономических возможностей организации, на уровне средней заработной платы по должности до введения грейдовой системы оплаты труда. Рассмотрим пример построения грейдов для

ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод». Минимальная ставка в первом грейде установлена в размере 330,0 руб. Далее устанавливается вилка доходов в 1-м грейде. Для отдельных грейдов диапазон вилок может быть установлен различным.

Согласно рекомендациям по построению систем оплаты труда на основе грейдирования, в грейде предусматривается вилка доходов в размере 30–75 %. Чем больше вилка доходов в грейде, тем выше будут и доходы. Как следствие, потребуется больше средств для оплаты труда работников. В таблице установлены вилки грейдов от 40 до 60 %. Для грейдов вилка тарифных ставок может устанавливаться разной. Решение относительно размера вилок принимают проектная группа и руководители. Установление разных размеров вилок позволяет регулировать фонд оплаты труда, снижать или увеличивать дифференциацию заработной платы.

После определения вилки доходов 1-го грейда устанавливается размер пересечения между 1-м и 2-м грейдами в процентах. В таблице размер пересечения между грейдами составляет 15–25 %. Дополнительно необходимо соблюдать следующее условие: размер пересечения между грейдами не должен превышать размер вилки доходов в грейде. В данном случае 15 % меньше 40 % и 50 %, 20 % и 25 % меньше 40 %. Следовательно, наши показатели соответствуют условию. В рамках вилки выделяется 5 ступеней доходов, разница между которыми (1–4 грейда) установлена в размере 10–15 %. Такое значение рекомендовано постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь.

Таким образом, для разработки и внедрения грейдовой системы оплаты труда рекомендуется создать проектную группу. Далее осуществляется разработка документации, формируется каталог должностей. Для оценки каждой должности определяются 12 ключевых факторов, каждый из которых состоит из 6 уровней значимости — подфакторов. На следующем этапе по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, а также на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости позиции для компании происходит группировка по грейдам. Строится линия заработных плат. Для каждого грейда определяется диапазон оплаты труда, включая размеры доходов по каждой должности.

Оттолкнёмся от результатов средних внедрений. Будем считать, что внедрение системы оплаты труда с использованием грейдинга на предприятии позволит увеличить производительность труда на предприятии на 1,0 %.

Соответственно при неизменном количестве работников на 1,0 % возрастет объём производства валовой продукции. Тогда резерв

увеличения объёма производства валовой продукции по расчетам (в стоимостном выражении) составит: $P \uparrow V = 854,33$ тыс. руб.

Прибыль, приходящаяся на 1 руб. валовой продукции $Pr_{1руб.} = 1867 : 85433 = 0,022$ руб.

По расчетам резерв увеличения прибыли за счет внедрения системы оплаты труда с использованием грейдинга составит: $Pr_{доп.} = 854,33 \times 0,022 = 18,80$ тыс. руб.

Таблица 2

Затраты и эффект от внедрения новой системы оплаты труда

Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект, тыс. руб.
Разработка и внедрение грейдовой системы оплаты труда (создание проектной группы, разработка документации, формирование каталога должностей и др.)	11,42	18,80
Обучение и повышение квалификации персонала	2,87	
Итого	14,29	18,80

Затраты на обучение и подготовку персонала составят дополнительно 2,87 тыс. руб. Годовой чистый экономический эффект ($\mathcal{E}_ч$) от внедрения грейдовой системы оплаты труда на ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод» составит: $\mathcal{E}_ч = 18,80 - 14,29 = 4,51$ тыс. руб.

Предложенные выше мероприятия позволят усовершенствовать на ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод» материальную заинтересованность работников на основании применения новых видов премий, а также учесть не только материальные факторы, а и другие, которые позволят укрепить социальную защищенность работников, привлечь специалистов с высокой квалификацией, повысить производительность труда, что создаст предпосылки для более устойчивого финансового положения предприятия, обеспечивая его выживаемость в конкурентной среде.

Годовой чистый экономический эффект от внедрения новой системы оплаты труда ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод» составит 4,51 тыс. руб., а затраты на его реализацию окупятся в течение года.

Список использованной литературы

1. Воробьев И.П. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие. Минск: Издатель Квилория В.Т., 2017. 371 с.
2. Лыч, Г.М. Аграрная экономика: проблемы и пути их решения: авторское кредо. Минск: Право и экономика, 2016. 216 с.