

ское неблагополучие, получение образования, а также неудовлетворенность трудовой неустроенностью, в том числе условиями труда на предприятиях [5].

### Список литературы

1. Ивановская, В.Ю. Качество трудовой жизни районов Вологодской области: анализ, оценка, региональные особенности / В.Ю. Ивановская, А.Л. Ивановская // Молочнохозяйственный вестник. – 2016. – №4(24). – С. 140-150.
2. Муниципальные районы и городские округа Вологодской области: стат. сб. / Росстат Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Вологодской области. – Вологда, 2018. – 282 с.
3. Ивановская, А.Л. Статистический анализ миграционных процессов в районах Вологодской области в 2005-2015 гг. / А.Л. Ивановская // В сб.: Молодые исследователи агропромышленного и лесного комплексов – регионам. – Вологда-Молочное: Вологодская ГМХА, 2017. – С. 79-87.
4. Ивановская, В.Ю. Оценка миграционных процессов в муниципальных районах Вологодской области / В.Ю. Ивановская // Наукосфера. – 2017. – № 7. – С. 3-8.
5. Ивановская, В.Ю. Миграция населения Вологодской области и ее территориальные особенности / В.Ю. Ивановская, А.Л. Ивановская // Молочнохозяйственный вестник. – 2015. – № 2(18). – с. 96-102.

УДК 338.24

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОАО «МИНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД»

*Пинчук Виолетта Сергеевна, студент-специалист  
Сырокваш Наталья Александровна, науч. рук., ст. преп.  
УО Белорусский ГАТУ, г. Минск, Республика Беларусь*

*Аннотация:* главным фактором стимулирования труда, повышения его производительности, эффективности является заработная плата. Оплата труда служащих производится на основе повременно-премиальной системы оплаты труда. Премия начисляется в соответствии с коэффициентами качества труда, однако показатели, в соответствии с которыми персонал получает вознаграждение, не отражают уровень ответственности, сложности работы. Для решения этой проблемы можно ввести для этих категорий служащих систему оплаты труда на основе грейдов. Система грейдов строится на расположении всех (отдельных) профессий и должностей работников организации по соответствующим грейдам в зависимости от сложности и напряженно-

сти труда, его условий, уровня квалификации работников.

**Ключевые слова:** стимулирование, труд, персонал, система грейдов

Далее необходимо оценить каждую должность оценить в баллах и общая сумма не должна превышать 100 баллов.

Таблица 1 – Оценка в баллах критериев оценки должностей

Критерии оценки должностей	Оценка (в баллах), до
Управление работниками	15
Ответственность	15
Опыт работы	10
Квалификация	15
Уровень контактов	15
Сложность работы	15
Цена ошибки	15
Итого	100

Необходимо установить уровни оценивания (распределение баллов) по критериям оценки должностей (таблица 2).

Таблица 2 – Уровни оценивания критериев оценки должностей

Критерии оценки должностей	Уровень оценивания					
	1	2	3	4	5	6
Управление сотрудниками	0	3	6	9	12	15
Ответственность	0	3	6	9	12	15
Опыт работы	0	2	4	6	8	10
Уровень специальных знаний (квалификация)	0	3	6	9	12	15
Уровень контактов	0	3	6	9	12	15
Сложность работы	0	3	6	9	12	15
Цена ошибки	0	3	6	9	12	15

После установления уровней оценивания критериев оценки должностей определяется суммарная оценка каждой должности по критериям оценки должностей в баллах. Для предприятия суммарная оценка должностей по критериям оценки представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Суммарная оценка должностей в баллах по критериям оценки должностей

Должность	Оценка по критериям оценки должностей							Сумма баллов
	1	2	3	4	5	6	7	
Директор	15	15	10	15	15	15	15	100
Бухгалтер 1 категории	6	12	8	9	9	6	9	59
Бухгалтер	0	9	4	6	3	6	6	34

Должность	Оценка по критериям оценки должностей							Сумма баллов
	1	2	3	4	5	6	7	
Специалист по кадрам	0	9	4	6	9	3	6	37
Инженер по организации и нормированию труда	0	9	6	9	6	9	9	48
Экономист 1 категории	0	12	8	12	6	9	9	56
Главный инженер	6	9	6	9	9	6	9	45
Главный механик	6	9	6	9	9	6	9	45
Механик	0	9	4	9	3	6	6	37
Инженер-энергетик	0	9	4	9	3	6	6	37
Слесарь КИПиА	0	6	4	6	3	6	6	31
Мастер ремонтного участка	0	6	4	6	6	3	6	31
Начальник производственно-технологической лаборатории	12	9	6	6	9	6	12	60
Технолог	0	9	4	9	6	6	6	40
Начальник управления материально-технического снабжения	12	9	6	9	9	6	12	63
Начальник отдела сбыта и маркетинга	12	9	6	9	9	6	12	63
Специалист отдела маркетинга и сбыта	0	9	4	6	6	3	6	34
Начальник 1 участка	12	9	6	9	9	6	12	63
Начальник 2 участка	12	9	6	9	9	6	12	63
Начальник 3 участка	12	9	6	9	9	6	12	63
Начальник производства	12	9	6	9	9	6	12	63
Начальник смены	0	9	6	9	3	6	9	42
Зав. торговым комплексом	9	6	6	6	6	3	9	45

По результатам суммарной оценки должностей они объединяются в грейды: 4 грейд – 71-100 баллов; 3 грейд – 51-70 баллов; 2 грейд – 41-50 баллов; 1 грейд – 0-40 баллов.

Далее должности распределяются по грейдам, в соответствии с установленными баллами. Распределение по грейдам отражено в таблице 4.

Таблица 4 – Формирование грейдов по результатам суммарной оценки должностей

Должность	Сумма баллов
<b>4 грейд</b>	
Директор	100
<b>3 грейд</b>	
Бухгалтер 1 категории	58
Экономист 1 категории	56
Начальник производственно-технологической лаборатории	60
Начальник управления материально-технического снабжения	63
Начальник отдела сбыта и маркетинга	63

Начальник 1 участка	63
Начальник 2 участка	63
Начальник 3 участка	63
Начальник производства	63
<b>2 грейд</b>	
Начальник смены	42
Главный инженер	45
Главный механик	45
Зав. торговым комплексом	45
<b>1 грейд</b>	
Инженер по организации и нормированию труда	48
Бухгалтер	37
Технолог	40
Специалист по кадрам	37
Специалист отдела маркетинга и сбыта	34
Инженер-энергетик	37
Механик	37
Слесарь КИПиА	31
Мастер ремонтного участка	31

Далее определяются интервалы межквалификационных соотношений путем установления минимального и максимального коэффициента для каждого грейда. Эти коэффициенты показывают, во сколько раз оклады в соответствующем грейде больше, чем установленная в организации базовая заработная плата.

Таблица 5 – Построение интервалов межквалификационных соотношений

Грейд	Kmin	Kmax	Размер интервала
4	4	7	3
3	3	5	2
2	2	4	2
1	1,5	3	1,5

В рамках установленного интервала между минимальным и максимальным коэффициентом работники с ростом квалификации могут получать различную заработную плату. В соответствии с установленными коэффициентами необходимо определить минимальную и максимальную заработную плату. Для этого установим базовую заработную плату в размере 260 р. И произведем расчет окладов в таблице 6.

Таблица 6 – Определение минимального и максимального оклада, тыс. р.

Грейд	Минимальный оклад	Максимальный оклад
4	1,1	1,8
3	0,78	1,3
2	0,52	1,1
1	0,39	0,78

В таблице 7 рассчитана минимальная и максимальная заработная плата в месяц с учетом численности работников.

Таблица 7 – Определение минимального и максимального оклада, тыс. р.

Наименование	Численность чел	Минимальный фонд заработной платы	Максимальный фонд заработной платы
<b>5 грейд</b>			
Директор	1	1,1	1,8
<b>4 грейд</b>			
Бухгалтер 1 категории	1	0,78	1,3
Экономист 1 категории	1	0,78	1,3
Начальник производственно-технологической лаборатории	1	0,78	1,3
Начальник управления материально-технического снабжения	1	0,78	1,3
Начальник отдела сбыта и маркетинга	1	0,78	1,3
Начальник 1 участка	1	0,78	1,3
Начальник 2 участка	1	0,78	1,3
Начальник 3 участка	1	0,78	1,3
Начальник производства	1	0,78	1,3
<b>3 грейд</b>			
Начальник смены	3	1,5	3,12
Главный инженер	1	0,52	1,04
Главный механик	1	0,52	1,04
Зав. торговым комплексом	1	0,52	1,04
<b>2 грейд</b>			
Инженер по организации и нормированию труда	2	0,78	1,56
Бухгалтер	3	1,17	2,34
Технолог	3	1,17	2,34
Специалист по кадрам	2	0,78	1,56
Специалист отдела маркетинга и сбыта	4	1,56	3,12
Инженер-энергетик	7	2,73	5,46
Механик	2	0,78	1,56
Слесарь	12	4,68	9,36
Мастер ремонтного участка	3	1,17	2,34
Итого ФЗП	46	26,0	49,4

Экономическим эффектом будет являться экономия денежных средств от реализации данного мероприятия.

Таблица 8 – Определение минимального и максимального оклада

Средняя заработная плата, руб.	821
Численность служащих, чел.	46
Фонд заработной платы в соответствии с действующей системой оплаты труда, тыс. р.	453,2
Минимальный фонд заработной платы по системе грейдов, тыс. р.	312,0
Максимальный фонд заработной платы по системе грейдов, тыс. р.	592,8

Таким образом, при получении работниками минимальной заработной платы экономия средств составит 141,2 тыс. р. в год, при получении максимальной заработной платы фонд заработной платы увеличится на 139,6 тыс. р., однако для получения максимальной заработной платы работникам необходимо будет приложить максимальные усилия.

Для совершенствования данного вида стимулирования предлагается ряд дополнительных мер, например, признание вклада сотрудников в деятельность организации, проведение корпоративных мероприятий, расширение ответственности персонала, предоставление продукции предприятия со скидками.

Необходимо проводить различные корпоративные мероприятия, не относящиеся к работе. Они могут представлять собой торжества, посвященные важным событиям в компании, традиционные праздники. Все это создает благоприятную атмосферу в коллективе. Кроме того, все корпоративные мероприятия, а также профессиональные праздники (например, День экономиста) являются хорошими поводами, чтобы поблагодарить персонал за труд, и выслушать их пожелания.

Еще одним важным стимулом является расширение зоны ответственности работников, предоставление возможности организовать свое рабочее время, включение в проектные группы в качестве эксперта. Эти меры позволяют предприятию максимально использовать потенциал сотрудника. Работник же, помимо признания, получает возможности развития и реализации своих профессиональных задумок, что существенно для поддержания внутренней мотивации. Сопровождение подобного подхода символическими наградами усиливает мотивационный эффект, продлевая ощущение важности своего вклада и компетентности.

В настоящее время на предприятии значительную роль играет материальное стимулирование, однако есть такие работники, которым необходимо чувствовать то, что они являются ценными сотрудниками предприятия и их деятельность является значительной в функционировании всего предприятия. Поэтому необходимо развивать систему нематериального стимулирования, что позволит сформировать высокомотивированных работников, с высоким уровнем приверженности.

### Список литературы

1. Об утверждении рекомендаций по применению гибких систем оплаты

труда в коммерческих организациях: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 21 октября 2011 г., № 104 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.mintrud.gov.by/-ru/new\\_url\\_656791344](http://www.mintrud.gov.by/-ru/new_url_656791344).

2. Типовое положение о наставничестве: постановление Президиума Совета Федерации профсоюзов Беларуси, 27.01.2011, № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [fpb.by/dfiles/000159\\_745059\\_\\_etalon.doc](http://fpb.by/dfiles/000159_745059__etalon.doc).