

Мандражи З.Р., Уметова А.А.

УДК 331.2

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

***Аннотация.** В данной статье рассматриваются особенности системы оплаты труда по грейдам, применяемой во многих эффективных и успешных зарубежных компаниях, таких как BMW, Pepsi, Kodak, IBM, и позволяет объективно оценить должности работников предприятия по трем критериям: ответственность, знания и умения и сложность решаемых вопросов. После рассмотрения достоинств и недостатков данной системы, сделаны выводы о применении ее на украинских предприятиях.*

***Ключевые слова:** система оплаты труда, грейдинг, оценка должностей.*

***Анотація.** В даній статті розглядаються особливості системи оплати праці за грейдами, яка успішно використовується в багатьох ефективних та успішних закордонних компаніях, таких як BMW, Pepsi, Kodak, IBM, і дозволяє об'єктивно оцінити посади працівників підприємства за трьома критеріями: відповідальність, знання та вміння та складність питань, які розв'язуються. На основі дослідження переваг і недоліків даної системи, зроблено висновок щодо розширення сфери її використання на українських підприємствах.*

***Ключові слова:** система оплати праці, грейдинг.*

***Summary.** In this article the features of the system of payment of labour on greys, which is successfully used in many leading foreign companies of such as BMW, Pepsi, Kodak, IBM and allowed objectively to estimate positions of workers of enterprise on three criteria, are examined: responsibility, knowledge's and abilities and complication of the decided questions. The system of greys allows to "tie" up the remuneration of labour and business logic, and also to untie the knot of the problems related to motivation of personnel. Experts note that grades are ideally suited to the large enterprises, they connect compensation and logic of business, provide demanded transparency and are widely approved in the West. On the basis of study of dignities and lacks of this system, a conclusion about expansion of sphere of its application on the Ukrainian enterprises is done.*

***Keywords:** salary, salary system, grading, assessment of the posts, key performance indicators.*

Постановка проблемы. Тема совершенствования системы оплаты труда всегда является актуальной, так как материальное стимулирование работников предприятия – одна из главных составляющих всех затрат предприятий. В последнее время собственники предприятий акцентируют внимание на работе с персоналом, потому что результаты труда ведущих специалистов влияет на конечный результат деятельности. Из опыта ведущих мировых фирм следует, что одним из решений проблемы совершенствования системы оплаты труда, является разработка системы грейдов.

В 40-х годах прошлого столетия Эдвард Хэй предложил при формировании заработной платы оценивать не сотрудника предприятия, а вес и ценность должности, независимо от того, кто ее занимает.

Анализ исследований и публикаций. Основные вопросы, связанные разработкой системы грейдов, рассматривали отечественные и зарубежные ученые и внесли огромный вклад в ее развитие. Это такие известные ученые как: Котова Л.Р., Стародетская О., Мартынов К., Гончаренко А., Павлюченко О., и другие. Но, к сожалению, на украинских предприятиях данная система разработана не полностью.

Целью статьи является рассмотрение основных пунктов внедрения системы грейдов, ее плюсы и минусы, и конечно определение возможности использования данной системы на предприятиях Украины.

Изложение основного материала. Грейдинг (или система грейдов) – это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжированию должностей, в результате которых должности распределяются по группам (грейдам), в соответствии с их ценностью для компании [4].

На предприятии «грейдинг» применяют двумя различными подходами:

- первый подход: это грейдинг должностей или работ, это когда ранжируются или оцениваются по «грейдам» специальность независимо от того, какой специалист занимает ту или иную профессию.
- второй подход: грейдинг работников, представляющий собой оценку или распределение по «грейдам» лично самих работников. В этом случае учитывается, в общем, и ценность выполненной работы, и ценность самого работника, зависящей от его квалификационного уровня, уровня развития его профессиональных навыков, а также его мастерства.

Второй подход лучше всего применять в организациях, в которых задачи и функции, выполняемые работниками, самостоятельность и ответственность зависят не от должности, а от способностей и квалификации работника.

Таким образом, грейдинг представляет собой ранжирование и должностей, и оценку самих специалистов. Но, при проведении грейдинга должностей нельзя не учитывать оценку самих сотрудников. Для каждого грейда и для каждой должности, относящейся к этому грейду, «вилка» окладов может быть очень широкой.

В разработку системы грейдов входят обычно принципы справедливости и прозрачности, что не маловажно для украинских предприятий.

Для того чтобы, определить индивидуальный оклад каждого работника в центре должностной «вилки» окладов, необходимо изучить персональный вклад самого работника, его уровень квалификации, уровень профессиональных умений и навыков, а также опыта работы.

Таким образом, система оценки персонала является обязательным продолжением системы грейдов.

Самым новым и перспективным методом оценивания персонала является метод 360 градусов.

Метод 360 градусов – это технология объективного оценивания персонала, которая представляет собой совокупность оценочной информации, получаемая от самого работника. Этот метод сводит субъективную оценку к нулю, поскольку свое мнение о работнике высказывает и руководитель, и коллеги и даже клиенты.

Метод 360 градусов международный менеджмент стал применять в конце прошлого столетия.

Разработка системы грейдов – очень сложный процесс. Для его реализации необходимо хорошо проанализировать организационную структуру предприятия и выделить все основные должности, которые будут входить в схему оценивания. Каждую должность оценивают по нескольким параметрам, таким как, профессиональные навыки, ответственность, опыт, знания, умения, наличие лидерских качеств и т.д.

Для каждого параметра разрабатывается своя шкала, по которой оцениваются все должности, набирая при этом определенное количество баллов. Объединение должностей в группы на основе набранных баллов создает единую линейную шкалу оценивания сотрудников предприятия.

Это один из сложных и ответственных этапов при разработке грейдов, поскольку требует проведения комплексного анализа с учетом взаимосвязанных факторов.

Но система грейдов применяется, в большинстве случаев на крупных предприятиях, поскольку внедрение и затем поддержка такой системы требует больших материальных затрат. Внедрение системы грейдов на больших предприятиях может значительно увеличить эффективность управления фондом оплаты труда. Чем больше сотрудников, тем большей может быть выгода от внедрения такой системы.

При помощи внедрения системы грейдов у предприятий сразу возникает ряд преимуществ:

- формирование единых правил взаимосвязи должностного оклада работника с уровнем его квалификации;
- ценность рабочих мест при выборе стратегии предприятия;
- создание эффективной системы вознаграждений работников;
- оптимизация фонда оплаты труда.

Разработка и внедрение данной системы проходит в несколько этапов.

1-й этап предполагает проведение оценки сотрудников по таким критериям, как: умение управлять персоналом, ответственность, самостоятельность в работе, уровень квалификации и опыт. Данные факторы распределяются в зависимости от уровня сложности. Шаг между уровнями остается одинаковым. Всего таких уровней сложности существует шесть, представленные как А,В,С,Д,Е,Ф. Одним из главных условий данного этапа является набор индивидуальных и универсальных критериев для оценивания всех специальностей. Каждому из уровней, соответственно, присвоены баллы, зависящие от уровня сложности. А-1балл, В-2балла, С-3балла, Д-4балла, Е-5баллов, Ф-6баллов.

Для того, чтобы проанализировать результаты разработки и внедрения системы грейдинга, мы внедрили ее на предприятие ПАО Электромашиностроительный завод «Фирма СЭЛМА» для работников административного отдела и отдела бухгалтерии. Результаты оценивания показали, что генеральный директор набрал - 200 баллов, директор по экономике –191 баллов, директор по сбыту – 115, главный бухгалтер – 150, зам. глав. бухгалтера – 120, бухгалтер по реализации – 100, бухгалтер-кассир – 60. Таким образом, выявилось, что в 9-й грейд попали генеральный директор и директор по экономике, в 7-й – главный бухгалтер, в 6-й – директор по сбыту, в 5-й – бухгалтер по реализации и в 3-й – бухгалтер-кассир.

Размеры должностного оклада определяются в результате расчета баллов, производимых по одним и тем же правилам, не зависящим от подразделений и позиций. Для всех грейдов устанавливается диапазон окладов, так называемая «вилка». Он определяется для всего грейда, а не для каждой специальности отдельно. Самый низкий должностной оклад самого низкого грейда не может быть ниже, чем государственные нормы и гарантии. Таким образом, система грейдинга, представляет собой объективную оценку работников, оклад которых не имеет прямого отношения к продажам предприятия.

Основными плюсами грейдинга считаются:

- предоставление справедливой формы материального стимулирования (надбавки, премии, вознаграждения);
- улучшение организации предприятий;
- возможность правильной и достоверной оценки сотрудников по занимаемым специальностям;
- обеспечение улучшенного мотивирования работников;
- уменьшение текучки штатных работников;
- Но, несмотря на такое количество достоинств, у системы грейдов имеются и кое-какие минусы, это:
- высокие затраты для внедрения данной системы и поддержки ее;
- большое количество экспертов, необходимых для внедрения системы;
- трудности по лояльной и объективной оценке работников;
- снижение мотивационного стимулирования работника, в связи со сложностью объективной и прозрачной оценки, вызывающие эмоциональные проблемы. [2].

К симтеме грейдов относят такие основные принципы, как:

- взаимосвязь с предыдущими показателями предприятия, то есть обоснование экономики предприятия;
- объективная оценка данной системы, ее прозрачность;
- логичность – работник получает высокую премию, за достойную работу;
- конкурентоспособность на рынке [1].

На сегодняшний день существует четыре степени сложности, в зависимости от которых внедряют системы оплаты труда:

1-я степень – ранжирование профессий по уровню сложности. Эта степень не нуждается в математических расчетах, которую могут внедрить менеджеры предприятия. Большинство менеджеров массово разрабатывают систему на малых и средних предприятиях России и Украины.

2-й степенью сложности является система Хэя, основанная на балльно-факторном методе. Однако она является не оригинальной, а системой грейдинга, модифицированной американскими консалтинговыми компаниями для рынка стран СНГ.

3-я и 4-я степени сложности, представляют собой оригинальные системы грейдинга, вышедшие на рынки стран СНГ. Данные системы требуют сложных математических расчетов матриц и веса, расчетов графиков, основанных на балльно-факторном методе [3].

Для любого предприятия серьезной проблемой является недостаточное и несправедливое стимулирование оплаты труда.

Система грейдов применима на предприятиях с количеством сотрудников, не менее 500 работников. Но, в этой системе имеются такие положительные моменты, которые увеличиваются, при росте недостатка кадров, причем размер предприятий не столь важный. Тем более, что при условиях жесткой конкуренции за профессиональных сотрудников, предприятиям малого и среднего бизнеса очень важно приобрести преимущества для более высокой конкурентоспособности путем прозрачности и эффективности системы оплаты труда. А для более мелких предприятий эффективная система по развитию специалистов является очень критической. Уменьшение мотивирования и материального стимулирования персонала предприятия, в связи с несправедливой или не логичной системой компенсации представляет собой, серьезную проблему, решать которую необходимо независимо от объема предприятий.

Выводы и предложения. При рассмотрении особенностей систем грейдинга, а также оценке ее плюсов и минусов, можно сделать вывод, что необходимо расширить сферу применения этого инструментария на предприятиях Украины. Система грейдов, может применяться, и на больших, и на небольших предприятиях различных видов деятельности, и может позволить обеспечивать объективную оценку профессий (должностей), и, конечно же, и справедливое вознаграждение рабочего персонала предприятия, являющееся одним из основных требований к системам заработной платы на рынках.

В современном мире для рассмотрения объема должностей по грейдам и степени централизации управления на предприятиях применяются методы, с помощью которых строится система грейдов. Оценка профессий производится одним из четырех основных методов. Рассмотрим их:

Метод ранжирования считается самым простым, не требующим значительных затрат времени. При этом методе эксперты обычно используют один фактор, и каждый эксперт проводит ранжирование самостоятельно, а затем делают выводы. Используется метод на небольших предприятиях (до 100 профессий).

Метод факторного сравнения в принципе является усовершенствованным количественным методом ранжирования, является более точным и субъективным. Метод проводят специальные эксперты.

Балльно-факторный метод состоит в том, что берутся несколько факторов и выделяются уровни оценки в баллах. Чтобы получить общую сумму оценки баллы умножают на веса факторов и складываются. Затем общую сумму баллов используют для определения уровней грейдов.

Эти факторы могут разрабатываться предприятиями самостоятельно, или могут использоваться из методики Эдварда Хэй.

Э. Хэй разработал новейшую систему заработной платы, в основе которой лежит оценка профессий (должностей) по трем критериям.

1. Умения, знания – навыки и способности, опыт, требуемые руководителем предприятия, направленных на выполнение своих прямых обязанностей.
2. Творческий потенциал, решаемые вопросы – необходимый для рассмотрения уникального подхода работника к работе, его оригинальное мышление.
3. Ответственность – это критерий, необходимый для того, чтобы изучить влияние работника на конечный результат деятельности того или иного предприятия.

Главным отличием новой системы заработной платы является качество оценки, то есть, проводится оценка не названия профессии (должности), а ее содержания.

Перед тем, как внедрять систему грейдов на предприятие необходимо, сначала попробовать внедрить систему в нескольких направлениях и нескольких отделах, для того чтобы апробировать и внести изменения, если потребуется.

Для того, чтобы внедренная система грейдинга показала хороший результат, необходимо сначала очень тщательно изучить и рассмотреть все нюансы данной системы.

При грамотном использовании системы грейдов можно на 10-50% экономить фонд оплаты труда, что является положительным моментом для руководителей предприятия.

Если система является стандартизированной и справедливой, то работники понимают, за что они получают заработную плату, и что именно необходимо для того, чтобы достичь карьерного роста. Это является большим плюсом для всех сотрудников предприятия!

Соответственно, получается, что все доходчиво и понятно, прозрачно и справедливо (честно).

Источники и литература:

1. Давидова С. В. Обґрунтування системи диференціації заробітної плати в організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/davydova/diss/indexu.htm>
2. Лозовський О. М., Таран О. А., Таран В. С. Впровадження системи грейдингу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_647/103.pdf
3. Система грейдов : методика определения должностных окладов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrm.ru/sistema-grejdov-metodika-opredelenija-dolzhnostnykh-okladov>
4. Стародетская О. Что такое «грейдинг» и кому он нужен? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrm.ru/chto-takoe-grejjding-i-komu-on-nuzhen>