

Применение грейдинговой системы оплаты труда на малых предприятиях

Чаусов Н.Н., магистрант, «Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского», Калуга, Россия

Сергеев Д.В., магистрант, «Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского», Калуга, Россия

Чаусов Н.Ю., заведующий кафедрой менеджмента, к.э.н., доцент, «Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского», Калуга, Россия

Аннотация. Статья посвящена применению грейдинговой системы оплаты труда на малых предприятиях. Новизна исследования заключается в обосновании возможности и особенностей грейдинговой системы оплаты труда на малых предприятиях; практическая значимость – в расчете параметров оплаты труда конкретного предприятия.

Ключевые слова: грейдинговая система оплаты труда, малое предприятие

Application of grading system of labor remuneration in small enterprises

Chausov N.N., master's student, Kaluga state University K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia

Sergeev D.V., master's degree student, Kaluga state University K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia

Chausov N.Yu., head of the Department of management, Ph.D., associate Professor, Kaluga state University. K. E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia

Annotation. The article is devoted to the application of grading system of remuneration at small enterprises. The novelty of the study lies in the justification of the possibility and features of the grading system of remuneration in small enterpris-

es; practical significance-in the calculation of the parameters of remuneration of a particular enterprise.

Keywords: grading system of remuneration, small enterprise

Введение

Система оплаты труда является главным элементом системы мотивации [5]. Имеется в виду, что основные цели системы оплаты платы любой организации – это мотивирование персонала к более качественному и плодотворному труду, формирование высокопроизводительного коллектива и снижение текучести персонала [12]. Для реализации этих целей разработаны различные системы и формы оплаты труда как отечественными экономистами, так и зарубежными. В настоящее время одной из наиболее популярных систем оплаты труда является грейдинговая система оплаты труда (грейдинг).

Грейдинг имеет множество значений и переводится, в частности, как сортировка, классификация, оценка. Должности упорядочиваются в отдельные иерархические классы или группы. Критерием упорядочения должностей является их ценность для организации с учетом вклада в достижение общего эффекта [15].

Анализ научной литературы показывает большое разнообразие работ по проблемам использования грейдинговой системы оплаты труда. Общие принципы применения грейдирования для расчета заработной платы рассмотрены в работах М.К. Казанцева [5], Е.В. Семушкиной [11], В.М. Шараповой [15]. Особенности внедрения системы грейдов в Российских предприятиях представлены в работах М.К. Казанцева [4], В.А. Якуба [16]. Внедрению грейдинга в систему оплаты труда отдельных отраслей и видов деятельности посвящены, например, работы А.С. Афанасьева, И.Г. Киселевой (лесопромышленные предприятия) [1], И.С. Красильниковой (строительство) [6], Е.А. Величко, О.И. Шаталовой (государственная служба) [2]. Е.А. Шадрина [14] раскрыла сложности и ограничения внедрения грейдинга на предприятиях. При этом, использование грейдинга освещается на крупных и средних предприятиях.

Развитию малого предпринимательства в настоящее время уделяется пристальное внимание как со стороны властных структур [9], так и экспертного сообщества. Правительством поставлены цели развития субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе увеличение численности занятых, включая индивидуальных предпринимателей, до 25 млн. человек. Между тем одним из сдерживающих факторов развития малого предпринимательства является относительно низкий уровень мотивации сотрудников [10], имеющее место необоснованная дифференциация доходов как собственников и наемных работников, так и различных групп персонала, что снижает качество жизни значительной доли населения страны [3] и ведет к расслоению населения и росту социальной напряженности [8]. В данной статье ставится задача обоснования применения на малых предприятиях прогрессивной системы оплаты труда на основе грейдов.

Результаты исследования

Возможность и особенности применения грейдинговой системы оплаты труда на малых предприятиях рассмотрим на примере ОАО «Бахус», г. Калуги.

АО «Бахус» является небольшим по размерам предприятием. Основные направления хозяйственной деятельности ОАО «Бахус» – производство безалкогольных напитков и пива. Численность работников в 2019 году – 18 человек. По итогам 2018 года выручка от продажи продукции, работ, услуг составила 22452 тыс.руб., рентабельность продаж – 21,74 %. В силу небольшого размера ОАО «Бахус» уступает своим более крупным конкурентам (АО «Пивоварня Москва-Эфес» (Калужская пивоваренная компания EFES), Carlsberg Group, Heineken) на рынке безалкогольных напитков и пива в маркетинговой активности. Это вынуждает предприятие устанавливать более низкие цены на свою продукцию. Самую значительную долю рынка потребителей продукции ОАО «Бахус» составляют торговые организации города Калуги – около 55% от общего объема продаж. Кроме того, продукция реализуется в Калужской области (около 35%), и в соседних областях (Тульской, Смоленской, Московской) (около 10 %).

Разработка системы грейдов включает следующие этапы.

Первый этап. Анализ содержания работы по должностям и рабочим профессиям. На основе должностных инструкций и составления паспорта рабочих мест осуществляется описание должностей и рабочих профессий, в которых указаны основные требования и фактические обязанности каждой из них. Эти данные в дальнейшем будут использоваться для оценивания должностей. Кроме того, могут использоваться и другие методы изучения содержания труда рабочих и служащих: моментных наблюдений; хронометража, фотографии рабочего дня, анкетирование и другие. Этот этап можно назвать этапом информационного обеспечения. Главной задачей является сбор информации об операционной деятельности организации.

Второй этап. Подготовка к оценке, выбор и описание факторов. Установление круга сотрудников, которые непосредственно будут вовлечены данную систему оплаты труда. При проведении работы по внедрению грейдинговой системы оплаты труда в реальных условиях следует руководствоваться рекомендациями по реализации инновационных и инвестиционных проектов [13]. В частности, чтобы избежать оценки должностей по балльной системе исходя из того, «что просто человек такой», следует создать специальную комиссию по совершенствованию оплаты труда. При этом, 30-45 % от общей численности этой комиссии должны составлять внешние консультанты, которые должны быть знакомы со спецификой деятельности организации. Методом экспертной оценки отбираются ключевые факторы и ранжируются по степени значимости для организации. Нами такая оценка произведена на основе изучения научной литературы и согласования предложений с руководством организации (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые факторы и их вес в ОАО «Бахус»

Факторы	Вес, %
Уровень ответственности	25
Напряженность и условия работы	20
Вклад в достижение целей организации	20
Знания и навыки	15
Требуемое образование	10
Количество подчиненных	10

Далее следует описание факторов по уровням воздействия и корректировка различия между уровнями внутри каждого фактора. В таблице описан один из факторов – вклад в достижения организации

Таблица 2

Вклад в достижения организации

Уровень	Уровень ответственности
1	Должностные обязанности были выполнены, но положительный сдвиг в развитии организации и структурного подразделения не ощутим
2	Должностные обязанности были выполнены с высоким качеством, доведены до конца, но положительный сдвиг в развитии организации и структурного подразделения не ощутим
3	Должностные обязанности были выполнены, доведены до конца и спровоцировали положительный сдвиг в развитии подразделения
4	Должностные обязанности были выполнены и явились определяющими в развитии подразделения
5	Должностные обязанности были выполнены, доведены до конца и спровоцировали положительный сдвиг в развитии организации
6	Должностные обязанности были выполнены и явились определяющими в развитии организации

Третий этап – разработка балльно-факторной шкалы. Максимальное значение баллов при оценке принимается равным 500 баллов. Для того чтобы определить максимальное количество баллов по каждому фактору, 500 баллов умножаются на вес данного фактора и делятся на 100%. Далее устанавливается

интервал по шкале уровней. Все полученные вычисления занесены в балльно-факторную матрицу (таблица 3).

Таблица 3

Балльно-факторная матрица определения грейдов в ОАО «Бахус»

Фактор	Вес, %	Максимальный балл	Баллы по уровням					
			1	2	3	4	5	6
Уровень ответственности	25	125	21	42	62	83	94	125
Напряженность и условия	20	100	17	33	50	67	83	100
Вклад в достижения	20	100	17	33	50	67	83	100
Знания и навыки	15	75	13	25	38	50	63	75
Требуемое образование	10	50	8	17	25	33	42	50
Количество подчиненных	10	50	8	17	25	33	42	50

На основе факторов с учетом их весомости происходит оценка экспертами всех должностей и рабочих мест в организации. Информационной базой служат предварительно подготовленные документы: должностные инструкции; паспорта рабочих мест; балльно-факторная матрица. Баллы, полученные по разным факторам, суммируются, а итоговый результат представляется в форме таблицы, содержащей количественную оценку значимости каждой должности.

Таблица 4

Результаты оценивания всех должностей в ОАО «Бахус»

Должность	Оценка по фактору						Сум- ма бал- лов
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	
Директор	125	100	100	75	50	50	500
Главный бухгалтер	80	50	60	50	30	50	320
Главный технолог	83	67	33	50	33	33	299
Начальники отделов, лабора- тории, линий	60	20	40	40	20	23	203
Бухгалтер, механик, лаборант	60	40	30	20	20	0	170
Оператор линии розлива	30	20	20	20	20	0	110

Четвертый этап. Число грейдов в организации устанавливается путем де-

ления максимального количества баллов на минимальное. В нашем примере будет иметь место четыре грейда.

Пятый этап. Установление диапазонов должностных окладов, входящих в каждый грейд. Интервалы (диапазоны) значений коэффициентов соотношений в оплате отражают индивидуальные различия в трудовом вкладе работника каждой квалификационной группы. Наличие такой градации дает возможность планирования карьерного роста персонала при условиях ограниченных возможностей должностного продвижения в малом предприятии. Свою эффективность показала практика трехуровневой дифференциации оплаты в рамках одного грейда с коэффициентами 1, 1,2, 1,3. Коэффициенты соотношений и грейдов приведены в таблице 5.

Таблица 5

Коэффициенты соотношений в ОАО «Бахус»

Грейд	Количество баллов	Кмин.	Ксред.	Кмакс.	Ширина диапазона
1	100-200	1,0	1,2	1,3	0,3
2	201-300	1,6	1,8	2,1	0,5
3	301-400	2,5	3,0	3,3	0,8
4	401-500	4,1	4,9	5,3	1,2

На основе установленных коэффициентов определяются должностные оклады. Уровень всех окладов зависит от принятого минимального размера оплаты труда (например, 16 тыс.)

Таблица 6

Матрица должностных окладов в ОАО «Бахус», руб.

Грейды	Наименование должностей	Минимальный оклад	Средний оклад	Максимальный оклад
1	Бухгалтер, механик, лаборант, оператор линии розлива	16000	19200	20400
2	Главный технолог, начальники отделов, лабораторий, линий	25600	28800	33600
3	Главный бухгалтер	40000	48000	52800
4	Директор	65600	78400	84800

Следует отметить, что особенностью малого предприятия является требование универсализма деятельности его персонала. Согласно принципу полноты каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности не зависимо от количества работников в ней [7, с. 68]. Поэтому в определенных условиях работники вынуждены расширять сферу выполнения своих должностных обязанностей без перевода на другую работу. Поэтому руководство организации должно быть наделено правом перевода работников по уровням заработной платы не только на уровне одного грейда, но и на вышестоящий грейд.

В малых предприятиях при достижении высокого уровня эффективности предлагается осуществлять премирование ежеквартально, а размер премии устанавливать в зависимости от результативности деятельности работников. Другими словами, предполагается квартальное премирование с установленным целевым коэффициентом 1,0, зависящим от уровня должности. Годовую премию следует выплачивать в размере месячный заработок работника (с учетом фактически отработанного времени) с целевым коэффициентом 1,5.

Рассчитаем эффективность внедрения грейдов в ОАО «Бахус». Представим изменения окладной части заработной платы работников ОАО «Бахус».

Таблица 7

Изменения оклада персонала ОАО «Бахус»

Категория работников	Численность	До внедрения грейдов		После внедрения грейдов	
		Оклад, руб.	Итого, руб.	Оклад, руб.	Итого, руб.
Генеральный директор	1	70000	70000	65600	65600
Главный бухгалтер	1	35000	35000	40000	40000
Механик, лаборант, бухгалтер	3	18000	54000	19200	57600
Главный технолог	1	27000	27000	28800	28800
Начальники отделов лаборатории, линии розлива	4	26000	104000	25600	102400
Оператор линии розлива	8	17000	136000	16000	128000
Итого в месяц			426000		422400

Произошло снижение окладной части фонда оплаты труда на 43200 рублей в годовом выражении или на 1,1%.

Рассмотрим соотношение роста оплаты труда и прогнозируемой величины производительности труда. Изучение опыта компаний, внедрявших грейдинг показывает, что рост производительности труда после внедрения новой оплаты труда составляет как минимум 10% [5, 11].

Таблица 8

Соотношение роста оплаты труда и величины производительности труда при внедрении грейдов

Показатель	2018 г.	Прогноз	Общее изменение, 2018 г. к прогнозной величине	
			тыс. руб	%
Фонд оплаты труда, руб.	5112000	5068800	43200	98,9
Численность персонала, чел.	18	18	0	0
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1247,33	1247,33*1,1 = 1372,063	124,733	110

Темп роста средней заработной платы не превысил темп роста производительности труда, что привело к экономии фонда оплаты труда, который определяется по формуле:

$$\text{Э} = \text{ФЗПф} * (\text{Iз} - \text{Iпп} / \text{Iз}) = 5068800 * (98,9 - 110 / 98,9) = 557\,850,76 \text{ руб}$$

где Э – экономия или перерасход фонда заработной платы, руб.;

ФЗПф – фонд заработной платы в отчетном периоде, руб.;

Iз – темп роста заработной платы, %;

Iпп – темп роста производительности труда, %.

Если допустить рост производительности труда после внедрения оплаты труда с помощью системы грейдов, то экономия фонда оплаты труда в связи с превышением темпа роста производительности труда над темпом роста заработной платы составит 557 850,76 руб., что говорит об эффективности внедрения новой системы оплаты труда.

Заключение

Как показывает проведенное нами исследование, грейдинг представляет собой способ справедливой оплаты труда, который позволяет избе-

жать необоснованной дифференциации заработной платы работников организации. Грейдинговая система оплаты труда проста для понимания, что позволяет каждому сотруднику оценить связь его дохода с его должностью и профессиональным и личностным развитием. Это способствует повышению управляемости организации, привлечению и удержанию персонала и снижению его текучести, открытости дальнейших карьерных перспектив для сотрудника, эффективности материальной мотивации персонала. Особенностью грейдинговой системы оплаты труда на малых предприятиях является «плавающий» размер должностного оклада, который может устанавливаться в зависимости от изменения условий профессиональной деятельности.

Библиографический список

1. Афанасьев А.С., Киселева И.Г. Внедрение грейдинга в систему оплаты труда персонала на лесопромышленном предприятии // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. Т. 1. С. 79-83.

2. Величенко Е.А., Шаталова О.И. Мотивация развития знаний государственных служащих на основе грейдинга // В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы развития современной науки. Сборник научных трудов по материалам V Международной заочной научно-практической конференции. Ставропольский филиал ФГБОУ ВО Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. 2019. С. 191-197.

3. Гагарина С.Н., Чаусов Н.Ю., Чаусов Н.Н. Снижение неравенства как фактор повышения качества жизни населения // В сборнике: Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского материалы докладов гуманитарных секций региональной университетской научно-практической конференции. Сер. «Гуманитарные науки». 2017. С. 88-93.

4. Казанцев М.К. Внедрение системы грейдинга в Российских предприятиях // Colloquium-journal. 2019. № 1-6 (25). С. 35-37.

5. Казанцев М.К. Грейдинг и мотивирование персонала организации // Colloquium-journal. 2019. № 2-5 (26). С. 26-27.
6. Красильникова И.В. Особенности грейдинговой системы оплаты труда // Нормирование и оплата труда в строительстве. 2018. № 9. С. 54-57.
7. Менеджмент: учебное пособие для вузов / Чаусов Н.Ю., Калугин О.А., Чаусова Л.А и др; под ред. Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. Калуга, 2008.
8. Мигел А.А., Трутнева Н.Ю. Социальный императив России: бедность большинства - богатство «избранных» // Экономика и предпринимательство. 2018. № 4 (93). С. 295-299.
9. Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16)) [Электронный ресурс] // Гарант (справочно-поисковая система). – Режим доступа: <https://base.garant.ru/72185938/> (дата обращения: 19.11.2019).
10. Пилипчак Ю.В. Проблемы стратегического развития малого предпринимательства Калужской области // Kant. 2017. № 4 (25). С. 238-243.
11. Семушева Е.В. Стимулирование сотрудников на основе грейдинга // Бизнес и общество. 2018. № 3 (19). С. 6.
12. Чаусова Л.А., Овчаренко Я.Э., Волкова Л.В. Текучесть персонала и ее экономическая оценка // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-2 (79). С. 637-641.
13. Чаусов Н.Ю., Евстрашкин С.С. Кадровое обеспечение реализации инновационных и инвестиционных проектов в АПК // Международный сельскохозяйственный журнал. 2012. № 5. С. 34-37.
14. Шадрина Е.А. Сложности внедрения системы грейдинга на предприятии // Аллея науки. 2019. Т. 2. № 2 (29). С. 451-455.
15. Шарапова В.М. Применение грейдирования для расчета заработной платы // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 4. С. 124.

16. Якуба В.А. Система грейдинга российских предприятий // Управление развитием персонала. 2018. № 4. С. 302-307.

References

1. Afanasyev A.S., Kiseleva I.G. Introduction of grading in the system of remuneration of personnel at the timber enterprise // Proceedings of the Bratsk state University. Series: Economics and management. 2019. Vol. Pp. 79-83.

2. Velichenko E.A., Shatalova O.I. Motivation of development of knowledge of state employees on the basis of grading // in the collection: Actual problems and prospects of development of modern science. Collection of scientific papers on the materials of the V international correspondence scientific and practical conference. Stavropol branch OF the Russian presidential Academy of national economy and public administration. 2019. Pp. 191-197.

3. Gagarina S.N., Chausov N.Yu., Chausov N.N. Reducing inequality as a factor in improving the quality of life of the population // In the collection: Scientific works of Kaluga state University named after K. E. Tsiolkovsky materials of reports of humanitarian sections of the regional University scientific and practical conference. Ser. «Humanities». 2017. Pp. 88-93.

4. Kazantsev M.K. Introduction of grading system in Russian enterprises // Colloquium-journal. 2019. № 1-6 (25). Pp. 35-37.

5. Kazantsev M.K. Grading and motivation of the personnel of the organization // Colloquium-journal. 2019. № 2-5 (26). Pp. 26-27.

6. Krasilnikova I.V. Features of grading system of remuneration of labor // Rationing and remuneration in construction. 2018. № 9. Pp. 54-57.

7. Management: textbook for universities / Chausov N.Y., Kalugin O.A., Chausova L. A. and others; ed. N.Y. Chausov, O. A. Kalugin. Kaluga, 2008.

8. Miguel A.A., Trutneva N.Yu. Social imperative of Russia: poverty of the majority-wealth of the «chosen» // Economics and entrepreneurship. 2018. № 4 (93). Pp. 295-299.

9. Passport of the national project «Small and medium-sized entrepreneurship and support of individual entrepreneurial initiative» (UTV. Presidium of the Council under the President of the Russian Federation on strategic development and national projects (Protocol of December 24, 2018 № 16)) [Electronic resource] // Garant (reference and search system). – Mode of access: <https://base.garant.ru/72185938/> (accessed: 19.11.2019).

10. Pilipchak Yu.V. Problems of strategic development of small business in Kaluga region // Kant. 2017. № 4 (25). Pp. 238-243.

11. Semusheva E.V. stimulation of employees on the basis of grading // Business and society. 2018. № 3 (19). C. 6.

12. Chausova L.A., Ovcharenko Ya.E., Volkova L.V. staff Turnover and its economic assessment // Economics and entrepreneurship. 2017. № 2-2 (79). Pp. 637-641.

13. Chausov N.Yu., Istrashkin S.S. Personnel support for the implementation of innovative and investment projects in agriculture // international agricultural journal. 2012. № 5. Pp. 34-37.

14. Shadrina E.A. the Complexity of the introduction of grading system at the enterprise // Alley of science. 2019. Vol. № 2 (29). Pp. 451-455.

15. Sharapova V.M. Application of grading for payroll calculation // Russian economic Internet journal. 2018. № 4. Pp. 124.

16. Yakuba V.A. Grading system of Russian enterprises // personnel development Management. 2018. № 4. Pp. 302-307.