

УДК 331.2

**М. А. ГОЛОВАНОВА, В. Л. БОРОНИНА***Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского  
«ХАИ», г. Харьков, Украина***ОГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА  
НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ**

*Рассмотрены методологические подходы к организации системы оплаты труда на предприятиях машиностроения. Выявлены современные тенденции в области оплаты труда и новые типы оплаты труда. Особый акцент сделан на таких системах как ранжирование рабочих мест, система разрядов, определение цены рабочего места, система баллов, групповые и гибкие формы организации оплаты труда. Рассмотрен практический инструмент (система грейдов), дающий возможность оценить должности и рабочие места, и на их основе сформировать квалификационные группы. Рассмотрена целесообразность применения грейдов на предприятиях машиностроительного комплекса.*

***Ключевые слова:** оплата труда, премия, участие в прибылях, ранжирование, должность, оклад, заработная плата, система грейдов.*

**Введение**

На предприятиях средних и крупных размеров управление фондом оплаты труда является сложной проблемой, кроме того, несправедливая, а порой и «непрозрачная» система оплаты труда может существенно снижать производительность сотрудников. Поэтому разработка эффективной, прозрачной системы стимулирования персонала – актуальная проблема для многих предприятий.

Вопросам оплаты труда посвящено огромное количество работ как отечественных, так и зарубежных исследователей в рамках практически всех школ экономической мысли. Различные аспекты данной проблемы пред-

ставлены в трудах У. Петти, Д. Рикардо, А. Смита, К. Маркса, теория заработной платы получила развития в работах С. Л. Брю, К. Р. Макконнелла, К. Эрроу, Э. Хейя и других зарубежных экономистов. Существенный вклад в решение проблемы внесли украинские и российские экономисты: Л. И. Абалкин, Т. И. Заславская, Д. С. Львов, Е. Л. Маневич, И. М. Разумов, Р. А. Яковлев А. И. Амоша, Д. П. Богиня, В. Я. Брич, М. Д. Ведерников, В. М. Гончаров, Г. Т. Куликов, Т. А. Костышин и др.

В своих трудах экономисты обосновывали природу, сущность заработной платы, факторы и функции оплаты труда, в ряде работ были проведены исследования проблем организации и регулирования оплаты труда на предприятиях различных типов и форм собственности, в условиях рыночной экономики. На сегодняшний день экономисты предложили множество методик для разработки корпоративных систем оплаты труда.

Целью публикации является рассмотрение подходов к выбору системы оплаты труда. Применяемая система должна быть достаточно простой и ясной, чтобы каждый работник видел зависимость между производительностью, качеством своего труда и получаемой заработной платой.

## **1. Современные тенденции в области оплаты труда**

До недавнего времени на отечественных предприятиях и предприятиях западных стран система оплаты труда была довольно простой и включала три элемента: рабочие получали почасовую или сдельную оплату, инженерно-технические работники – фиксированную годовую ставку, а управленцы – бонусы, выплачиваемые в конце года. Такая система была эффективной многие десятилетия. В последние годы все большее число предприятий самых различных отраслей промышленности экспериментирует с нововведениями в области оплаты труда, направленными на радикальное повышение производительности и снижение издержек.

Среди современных тенденций в области оплаты труда следует отметить возрастание масштабов применения различных методов оплаты труда и возрастание доли переменной части в общем доходе сотрудников. Все чаще находят применение на отечественных предприятиях групповые формы заработной платы, увеличивается их доля в общем доходе сотруд-

ника. Широкое распространение получила система платы за знания и компетенции, а также системы гибких льгот.

Эти тенденции выглядят следующим образом [1]:

- более 90 % компаний использовали те или иные методы переменной заработной платы;
- около 80 % - системы вознаграждения по результатам работы группы;
- опционы используются в 85 % компаний;
- участие в прибылях (66 %);
- участие в экономии издержек (42 %);
- гибкая система льгот используется в 68 %;
- системы платы за знания или компетенции в 60 % компаний.

Можно выделить несколько новых типов систем оплаты труда:

- 1) на основе принципа замены увеличения стандартной зарплаты *выплатой единовременных премий по итогам года*;
- 2) *"планы участия в прибылях"*;
- 3) на основе применения систем *"доплат за знания"*.

Такие системы способствуют значительному повышению уровня профессионализма работников: прибавка в зарплате по этим системам зависит не от количества фактически произведенной продукции, а от того, какие новые знания и навыки работник приобрел за последнее время по своей инициативе (на курсах повышения квалификации или самостоятельно).

## 2. Цели и принципы эффективной системы оплаты труда

Универсального метода оплаты труда не существует, так как невозможно одновременно учесть интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, при этом сам работник стремится получать как можно больше.

Традиционные системы зарплаты труда предполагают деление денежного вознаграждения работников на постоянную (базовый оклад) и переменную (премии, бонусы) части. При этом базовый оклад является

гарантированным вознаграждением работнику за исполнение им строго установленного круга должностных обязанностей на определенном рабочем месте, с определенным уровнем результативности и в соответствии с правилами и стандартами, принятыми на предприятии. Если оклад связан также и с уровнем квалификации, необходимым на данном рабочем месте, а рост квалификации работника влечет за собой увеличение его оклада в рамках одной должности, то фиксированная часть заработной платы будет работать и как стимул для развития сотрудника, повышения уровня его профессионализма.

Следует заметить, что многие новые системы оплаты имеют одну общую черту: при них большая часть заработка рабочего попадает в переменную, нестабильную, "рискованную" часть, чем при обычных системах, и вся оплата в целом больше зависит от конечного результата.

Сегодня базовые оклады определяются на основе субъективных представлений руководителей о необходимой и достаточной сумме заработной платы за выполнение той или иной работы [2]. Нередки случаи, когда размер оклада зависит от «пробивной силы» работника, его умения торговаться за свое денежное вознаграждение, от сложившихся традиций в оплате труда на предприятии и других факторов, не имеющих никакого отношения к ценности и важности данной должности. И если на небольших предприятиях такое может быть допустимо, то в средних и крупных организациях субъективизм и отсутствие системы определения базового оклада ведет к демотивации персонала. Работники не понимают, почему на близких по важности должностях базовые оклады существенно различаются; не знают, каковы критерии оценки высоко- и низкооплачиваемых рабочих мест; что необходимо делать, чтобы можно было рассчитывать на повышение оклада (кроме как идти к начальнику и шантажировать его своим увольнением, если не повысят зарплату).

Разработка комплексной и обезличенной, то есть объективной, системы базовых окладов актуальна для средних и крупных компаний при численности персонала свыше 80 человек и при количестве должностных позиций разного ранга более 20. К таким предприятиям относятся большинство предприятий машино- и авиастроительных отраслей.

Следует остановиться на положительных моментах современной тен-

денции опережающего роста переменной части заработной платы, которая получила название политики гибкой заработной платы, например, развитие систем участия в прибылях, получающих все большее распространение в развитых странах. Цель таких систем – материально заинтересовать работников в результатах хозяйственной деятельности предприятия, сделать их "соучастниками" при распределении высоких прибылей от эффективной деятельности фирмы. Системы участия в прибылях могут предусматривать заключение коллективных договоров о заинтересованности, применение отложенных и отсроченных выплат, бонусов и т.д.

### 3. Подходы к формированию системы оплаты труда

На основании выше сказанного следует сделать вывод, что, система оплаты труда на предприятии должна:

- 1) мотивировать персонал;
- 2) способствовать привлечению квалифицированного персонала. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач;
- 3) контролировать издержки на рабочую силу;
- 4) быть простой в применении. Система оплаты труда должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации, а, с другой стороны, не должна требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования;
- 5) соответствовать требованиям законодательства.

Рассмотрим некоторые подходы к организации системы оплаты труда [1].

1. **Ранжирование рабочих мест.** Путем эмпирического анализа должностных инструкций каждому рабочему месту присваивается определенный ранг, например, уборщица – 1-й ранг, слесарь – 2-й ранг, секретарь – 2-й ранг и т.д.

2. **Система разрядов.** Первоначально устанавливают иерархию разрядов, отличающихся друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей организации,

требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда и т.д. Затем должностные инструкции сравниваются с описанием разрядов и каждому рабочему месту присваивается тот разряд, характеристики которого наиболее совпадают с должностной инструкцией.

Типичный процесс формирования системы оплаты труда на основе системы разрядов:

- формирование фонда оплаты труда (источник средств для выплаты зарплаты и выплат социального характера);
- нормирование труда (позволяет учитывать индивидуальный вклад);
- установление тарифной системы (позволяет соизмерять различные виды труда, тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники);
- определение формы и системы заработной платы;
- разработка системы должностных окладов для специалистов и служащих;
- выработка критериев и определение размеров доплат за определенные достижения;
- обоснование показателей и системы премирования работников.

**3. Определение цены рабочего места.** Анализируют уровни заработной платы, установившиеся на рынке (абсолютную ценность рабочего места). Далее сравнение относительной ценности каждого рабочего места внутри организации с результатами анализа рынка труда и определении размера заработной платы для каждой должности. Сравнение относительной (внутренней) и абсолютной (рыночной) ценности рабочего места производится путем сопоставления суммы баллов, в которую оценивается данная должность и величины заработной платы для этой должности, определяемой в результате анализа рынка труда.

**4. Система баллов.** Каждое рабочее место анализируется по различными характеристикам (ответственность, квалификация, образование и т.п.) с помощью балльной оценки. Оплата труда зависит от суммы баллов.

**5. Групповые формы организации оплаты труда имеют целью:**

- повышение эффективности действия системы стимулирования работающего путем обеспечения связи размера его заработка с трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива, подразделения и орга-

низации в целом;

- повышение материальной заинтересованности и ответственности коллектива и отдельных его работников за достижение наивысших конечных результатов труда коллектива, подразделения и организации в целом;
- повышение эффективности инновационной деятельности;
- выявление и использование резервов сырья и трудовых затрат;
- создание благоприятного психологического микроклимата в коллективе;
- развитие сферы использования коллективного принятия решений;
- укрепление дисциплины исполнения.

**5. Гибкие системы.** Организации должны стремиться повысить гибкость вознаграждения путем ограничения тарифной части заработной платы и увеличения ее надтарифных элементов, которые все больше увязываются с динамикой общих результатов хозяйственной деятельности организации.

Использование гибких систем позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности труда и прибыльности производства. Это достаточно новый подход к формированию системы вознаграждения. Он включает также элементы параллельного стимулирования работников, в частности за рационализаторскую деятельность; новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников организации и текучести кадров и др.

Производительность труда во многом зависит теперь не от квалификации работника, а от рациональной организации труда. Гибкие системы стимулирования доказали свою эффективность, но прежде чем их внедрять, надо четко проработать план действий или план развития предприятия, и четко знать, каких результатов хочет оно добиться.

В современных рыночных условиях хозяйствования каждое предприятие машиностроения должно разработать свою систему вознаграждения, основываясь на учете:

- работоспособности персонала и выполнения им своих задач;
- уровня вознаграждения и его структуры, которая должна быть унифицированной для машино- (авиастроения) по отношению к другим организациям отрасли или региона;

– особых обстоятельств функционирования авиапредприятия.

В данной системе должны быть выделены следующие элементы, специфичные по своему назначению и методам формирования:

- прямые выплаты (базовые ставки и надбавки);
- косвенные выплаты (компенсации);
- бонусы (премии);
- пенсионные выплаты.

#### **4. Система оплаты труда на основе грейдов**

Одним из важных вопросов в организации заработной платы является формирование тесной взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением, при этом должны учитываться интересы работников, касающиеся компенсационной части, в том числе и социальных выплат.

Практическим инструментом, дающим возможность оценить должности и рабочие места и на их основе сформировать квалификационные группы, является система грейдов [3, 4]. Термины «грейд», «грейдинг» происходят от английского слова «grading», что переводится как классификация, сортировка, упорядочение. Процедура грейдинга предусматривает оценивание должностей, их распределение согласно значимости для организации.

Рассмотрим виды систем грейдов по степени их сложности, которые внедряются в Украине.

I – система ранжирования должностей по степеням сложности. Она не требует математических расчетов и может быть внедрена топ-менеджерами после их предварительной подготовки. Ничего общего с оригинальной версией системы грейдов она не имеет.

II – система Эдварда Хейя, которая основана на балльно-факторных методах. Но это не оригинальный вариант, а система грейдов, которую американские консалтинговые компании модифицировали под рынок стран СНГ.

III и IV – настоящие оригинальные системы грейдов, которые, несмотря на свою копирайтерскую защищенность, нашли свой выход на

рынки Украины и России. Эти системы основаны не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профилно-направляющих таблицах, графиках и самое главное — на точном и последовательном соблюдении этапов методологии.

Внедрение системы грейдов на предприятии должно происходить в несколько этапов [5]:

1. Подготовка рабочей группы, изучение методики грейдинга.
2. Разработка документации (концепция, положение и другие).
3. Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа).
4. Определение требований к должностям, уточнение факторов.
5. Распределение факторов по уровням (ранжирование).
6. Оценка каждого уровня.
7. Оценка веса фактора.
8. Расчеты количества баллов для каждой должности.
9. Распределение баллов по грейдам.
10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.
11. Воспроизведение графика и анализ результатов.

Для сотрудника крупного предприятия, особенно предприятия машино- и авиастроения, система грейдов позволит:

- осознать место, которое занимает его должность в существующей сложной иерархии должностей, и оценить ее роль для компании;
- получить справедливое вознаграждение за труд – в зависимости от уровня сложности, ответственности, выполняемой работы и т.п.;
- оценить перспективы своего профессионального и карьерного роста;
- получить возможность «горизонтального» карьерного развития (продвижение по ступеням мастерства в рамках одной должности за счет усложнения задач, расширения круга ответственности и полномочий) – изменение грейда или подгрейда и связанного с ними уровня оплаты;
- последовательно приобретать новые профессиональные знания и навыки, повышать компетенции, необходимые для эффективной работы на более высокой должности.

Для руководства предприятия применение грейдов позволит:

- управлять фондом оплаты труда и сделать систему начисления заработной платы гибкой;
- повысить эффективность ФОТ от 10 до 30%;
- упорядочить дисбаланс заработной платы на предприятии. Когда принцип начисления заработной платы становится прозрачным, то сразу отпадают ленивые и бесполезные сотрудники, которые привыкли только «выбивать» надбавки. В то же время автоматически повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль для предприятия;
- быстро проводить анализ структуры, как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику;
- является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
- отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях заработной платы;
- сравнить уровни выплат своего предприятия с выплатами других в одном сегменте рынка или же в пределах концерна, со среднерыночными;
- устранить существенную неэффективность работы, так как выявляет дублирование функций, неумелое руководство линейных менеджеров своими подчиненными;
- решить проблему начисления доплат за работу, выполненную по стандартам, которые являются ниже или выше должностных;
- определить, в какую сумму обходится предприятию должность любого уровня;
- интегрировать эффективным способом разнокалиберные подразделения холдинга в единую структуру;
- оптимизировать расстановку трудовых ресурсов.

## Вывод

Применение рассмотренной системы целесообразно на крупных и средних предприятиях, поскольку, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру горизонтально, внутри своего уровня. Например, повышение рабочим квалификации, образования скажется на уровне оплаты, поскольку повысится вес фактора знания, и зар-

плата возрастет, несмотря на то, что работник будет оставаться на своей должности. К тому же на крупных предприятиях существует большое количество должностей, что создает много проблем. Поэтому в ранее применяемых системах определения должностных окладов приходилось формально именовать должности, чтобы каким-то образом разместить их в иерархической вертикали. Эту проблему решает система грейдов.

### Литература

1. Системы оплаты труда. Техника философии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stmd.ru/archives/6725>. – 10.10.2013.
2. Сосновий, А. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Электронный ресурс] / А. Сосновий. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=680>. – 10.10.2013.
3. Слипачук, С. Система грейдов. Методика определения должностных окладов [Текст] / С Слипачук. // Зароботная плата. - 2007. - № 8. - С.40 – 53.
4. Боронина, В. Л. Отличие тарифной системы оплаты труда от грейдов [Текст] / В. Л. Боронина, М. А. Голованова // XI Научн.-практ. конф. Актуальные проблемы управления бизнесом, предприятиями и проектами : тез. докл. – Х. : Нац. аерокосм. ун-т «ХАИ», 2013. – С. 45.
5. Ружицкая, В. Модель оплаты труда: грейды [Электронный ресурс] / В. Ружицкая. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1006>. – 10.10.2013.

*Поступила в редакцию 10.10.2013, рассмотрена на редколлегии 13.11.2013*

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф., зав. каф. обліку і аудиту **Т. В. Момот**, Харківська національна академія міського господарства.

### ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ГРЕЙДОВ

*М. А. Голованова, В. Л. Бороніна*

Розглянуто методологічні підходи до організації системи оплати праці на підприємствах машинобудування. Виявлено сучасні тенденції у сфері

оплати праці та нові типи оплати праці. Особливий акцент зроблено на таких системах як ранжирування робочих місць, система розрядів, визначення ціни робочого місця, система балів, групові та гнучкі форми організації оплати праці. Розглянуто практичний інструмент (система грейдів), що дає можливість оцінити посади та робочі місця і на їх основі сформулювати кваліфікаційні групи. Розглянуто ефективність застосування грейдів.

**Ключові слова:** оплата праці, премія, участь у прибутках, ранжування, посада, оклад, заробітна плата, система грейдів.

### **ORGANIZING LABOR PAYMENT AT ENTERPRISES OF MACHINE-BUILDING COMPLEX BASED ON THE QUALIFICATION GRADES SYSTEM**

*M. Golovanova, V. Boronina*

Methodological approaches to organizing labor payment system at machine-building enterprises are considered. Some modern tendencies towards the field of labor payment are brought to light, and some new types of labor payment are described. Such system as a ranging of working places, a qualification grades system, a working place cost estimation, a scores system, group forms and flexible forms of labor payment as well are especially emphasized. A practical instrument is presented allowing to estimate, a working position and working places, and on the base of these data to form the qualification groups, i.e. grades system. The effectiveness of applying grades is also considered.

**Keywords:** labor payment, bonus, participation in getting profits, ranging, a working position, a rate of salaries/wages, grading.

**Голованова Майя Анатольевна** – канд. техн. наук, доцент кафедри економіки и маркетинга, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», г. Харьков, e-mail: 190490@bk.ru.

**Боронина Виктория Леонидовна** – магистрант кафедри економіки и маркетинга, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», г. Харьков, e-mail: vitka1790a@ukr.net.