

Министерство образования и науки Республики Казахстан
АО Академия Финансов

Презентация

Грейдовые системы оплаты труда и возможность их
применения в казахстанских фирмах

Астана, 2018г.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы изучения Оплата труда - важная составляющая рыночных отношений, отражение социальной политики и эффективности экономики государства, один из главных показателей эффективности и результативности реформ.

Оплата труда всегда играла значительную роль в жизни общества. Ведь с одной стороны, она является основным доходом работников и поэтому, ее величина отражает уровень благосостояния каждого члена общества, а с другой стороны, если его правильно организовать, то возможно добиться повышения эффективности производства, за счет заинтересованности работников в труде.

Целью исследования является теоретико-методологическое обоснование применения грейдинга, как современной технологии системы оплаты труда.

Объектом исследования является процесс грейдирования в контексте системы оплаты труда.

Предмет исследования – Грейдовые системы оплаты труда и возможность их применения в казахстанских фирмах

Задачи исследования:

1. дать общее представление о грейдировании в системе оплаты труда;
2. изучить современный опыт апробации грейдирования в системе оплаты труда, как средства эффективного управления персоналом;
3. разработать практические рекомендации по внедрению грейдирования в системе оплаты труда, как средства эффективного управления персоналом

Теоретические аспекты исследования грейдирования в системе оплаты труда, как средства успешного управления персоналом

Введение системы грейдов содействует достижению бизнес-целей компании, реализации его стратегических ориентиров, привлечению и удержанию подходящих сотрудников, получению предельной отдачи от вложений в человеческий капитал.

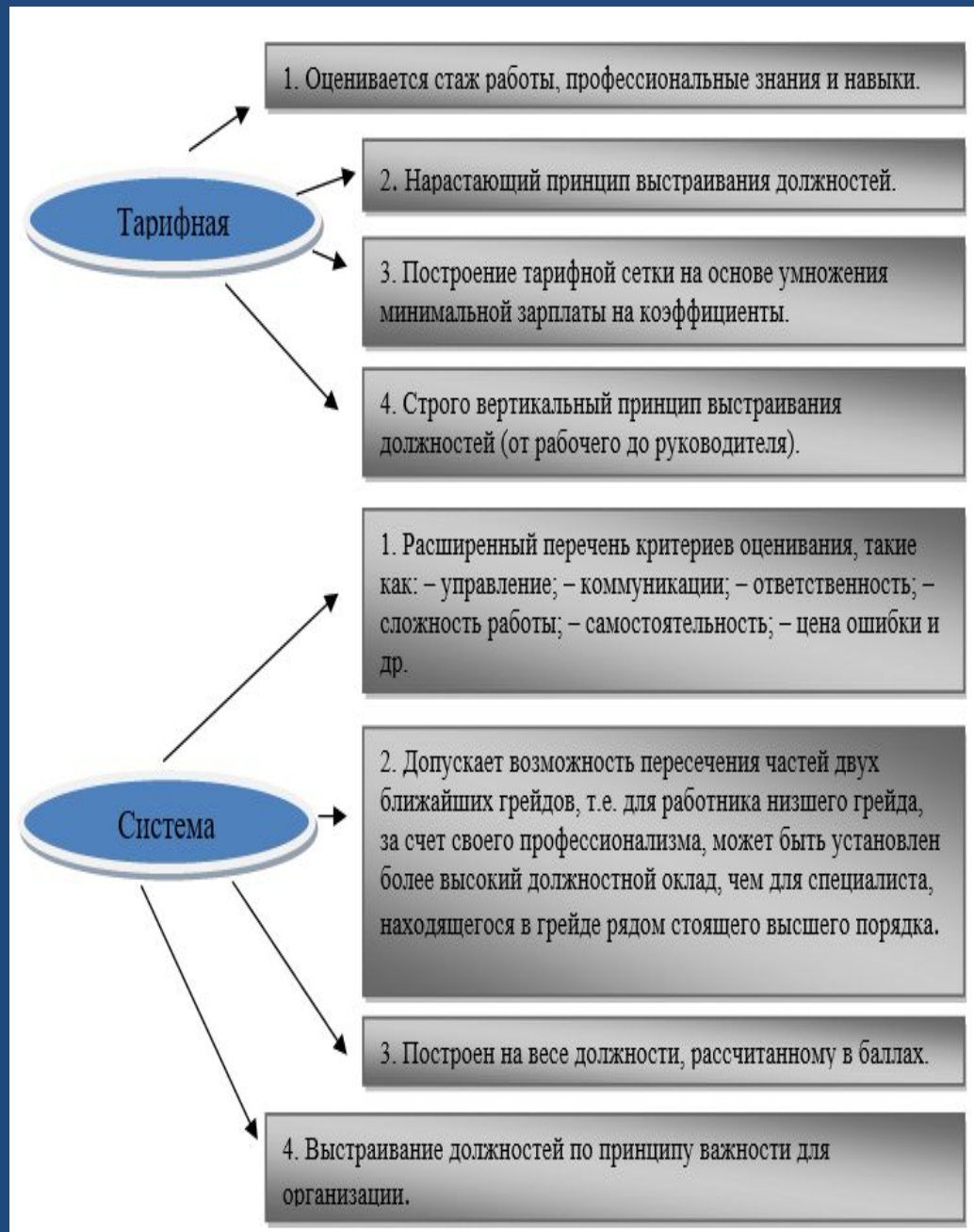
Как замечает Д. Коул, в базе грейдирования должностей лежат последующие принципы:

- финансовая обоснованность - взаимосвязь с итогами компании;
- четкость и проницаемость - объективность системы, ее понятность для всех категорий персонала;
- справедливость - при большем воздействии на итог фирмы, работник получает наибольшее вознаграждение;
- однородность - соотношение вознаграждений служащих, оказывающих однообразное действие на результат,
- рыночная конкурентоспособность - создание конкурентных положительных сторон фирмы для привлечения высококвалифицированных профессионалов

Сущность грейдирования в системе оплаты труда

Одной из современных систем оплаты труда, является система грейдирования. Она лучше структурирует размеры вознаграждений работников, обосновывает справедливость выплат и дает возможность планировать карьерный рост.

Грейдинг (система грейдов) - это система проведения оценки и ранжирования должностей, в результате чего, должности распределяют по группам, или грейдам, в соответствии с их ценностями для предприятий, с целью создания эффективной системы мотивации персонала



Из положительных сторон апробации грейдирования видно:

- формирование единых правил связи между квалификацией и должностным окладом сотрудника;
- повышение эффективности системы материальной мотивации;
- повышение ценности предприятия;
- оптимизация фонда оплаты труда;
- формирование стратегии развития персонала;
- сотрудники имеют возможность получить представление об изменении их уровня доходов, при различных вариантах развития карьеры.

Отрицательные стороны:

- не всегда система работает из-за недостатка средств в организации, т.е. нет возможности платить больше, согласно принятой системе. Новое всегда непонятное, а значит, перед неясными трудностями люди могут сдаваться, не принимать новшество и покидают место.

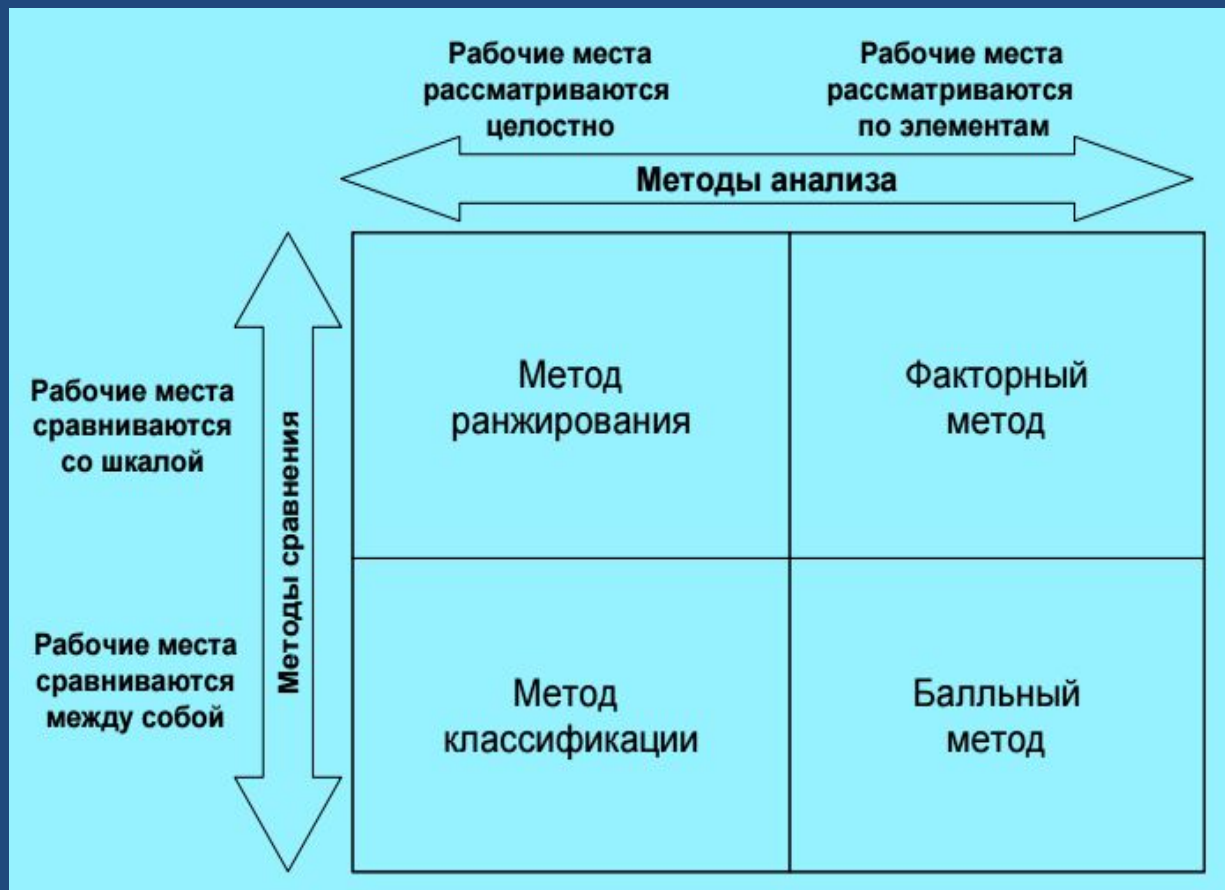
Система довольно затратная, как в денежном, так и во временном эквиваленте, поэтому иногда не хватает терпения довести дело до конца, и даже усомниться в будущих положительных результатах.

Система неэффективна на малых предприятиях, ввиду отсутствия необходимости ранжировать в столь серьезном масштабе малочисленное количество должностей.

Методы построения системы грейдов можно классифицировать по двум направлениям[3]:

- 1) по способу анализа должностей;
- 2) по способу сравнения должностей.

Эта классификация позволяет условно разделить все методы на четыре группы, представленные на рис. 1.



Прежде, чем приступить к разработке системы необходимо ознакомить руководителя с предстоящим планом действий, комплексом мероприятий и инструментами сбора информации, календарным планом, а также разработать соответствующий организационно-распорядительный документ на подготовку кадровой службы личных карт персонала, должностных инструкций, а также документы, подтверждающие соответствующую квалификацию каждого сотрудника.

Комплекс мероприятий, по внедрению грейдирования, также предполагает несколько этапов.



Принципы построения системы грейдинга

1

– экономическая обоснованность, т.е. связь с результатами компании

2

– ясность и прозрачность, т.е. объективная и понятная система для всех категорий персонала

3

– справедливость, т.е. если сотрудник сильно влияет на результаты организации, то получает наиболее высокое вознаграждение

4

– однородность, т.е. один и тот же размер вознаграждения сотрудников, которые одинаково влияют на результат

5

– рыночная конкурентоспособность, т.е. создание конкурентных преимуществ организации для привлечения высококвалифицированных специалистов

Для оценки должностей используем такие факторы:

- управление работниками;
- условия работы;
- опыт работы;
- уровень специальных знаний (квалификация)
- уровень влияния на работу предприятия (цена ошибки)
- сложность работы.

Каждый из ключевых факторов оценки должности разделен на шесть уровней: управление труда, ответственность, опыт работы, уровень влияния на работу предприятия, сложность работы.

ФАКТОР	ВЕС	УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ И СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ЕМУ БАЛЛ					
		1	2	3	4	5	6
1. Уровень ответственности	35	35	42	49	56	63	70
2. Необходимые знания и опыт	20	20	24	28	32	36	40
3. Уровень сложности решаемых задач	25	25	30	35	40	45	-
4. Уровень профессиональных знаний	20	20	24	28	32	36	40

Необходимо разбить должности на грейды - определить шаг в 30 баллов, и если каждую оценить по шкале от 1 до 150 баллов, то грейдов в компании будет 5.

Низким является первый грейд, куда попадут должности, оцененные в 1-30 баллов.

Зарубежный опыт внедрения грейдирования в системе оплаты труда

Система стимулирования труда, по сравнению с другими промышленно развитыми странами, в **Японии** максимально гибкая.

Традиционно она строится с учетом трех базовых принципах:

- Стаж работы;
- Профессиональный разряд служащего;
- Возрастная категория;
- Эффективность и результативность труда.

Базовые характерные особенности японской модели:

- Изменчивость оплаты труда в зависимости от фактического трудового вклада самого сотрудника и эффективности итоговой работы;
- Система «плавающих окладов» для руководителей и менеджеров по результатам работы предприятия в целом.
- Распределение заработной платы по отраслям;

В **США** достаточно популярна так называемая «система грейдов», которую, можно порекомендовать к внедрению. Сущность грейдирования, что в переводе означает – степень или класс, такова: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, прямое влияние сотрудника на финансовый результат или степень эффективности работы, уровень профессионализма и т.д.

Исследование современных способов стимулирования персонала на зарубежных предприятиях показало, что:

- в **Японии**, отличительной особенностью мотивации труда, является пожизненный найм на работу. Подобные меры улучшают психологическое состояние работника, снимая стресс и напряжение, которые очень часто сопровождает персонал из-за постоянного страха потерять рабочее место;
- в **США** применяется как сдельная так и повременная система оплаты труда, участие работников в прибыли, бонусы за качественную работу, долговременную эксплуатацию оснащения и инструментов, соблюдение технологической дисциплины;
- во **Франции**, при организации стимулирования труда работников, используются такие методы, как балльная оценка работника и его деятельности по профессионализму, производительности труда, качественной работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства. Особенно поощряется инициативность;
- в **Великобритании**, чаще других встречается участие работников в капитале предприятия. Действительная эффективность этого способа очевидна, поскольку, работник выполняет свою работу не как обязанность, а как способ для прибыли предприятия

Грейдовые системы оплаты труда и возможность их применения в казахстанских фирмах (на примере ТОО «Транспортная компания КИТ»)

О необходимости внедрения факторно - балльного метода, для измерения вклада любой должности на предприятиях Казахстана и установления соответствующего размера вознаграждения в системе, с завидным постоянством говорят на протяжении нескольких лет.

Еще в июле 2015 года, в СМИ появились сообщения о том, что зарплата казахстанских специалистов будет зависеть от вклада в работу. Так, сообщалось, что с 2016 года будет внедрена новая система оплаты труда, которая будет производиться, на основе факторно - балльной шкалы, в зависимости от вклада служащего в достижение результата.

В июле 2017 года, в ходе брифинга в правительстве было сообщено о внедрении новой системы оплаты труда, которая будет состоять из двух частей: постоянной и переменной. В этом контексте, постоянная часть заработной платы будет основываться на распределении должностей, на основе факторно-балльной шкалы, т.е. уровень оплаты должности будет зависеть от того, какой вклад вносится в достижение стратегических целей организации.

Ключевые факторы должности, %



Оценка должностей позволяет организациям оптимизировать свою структуру, прояснить содержание должностей, сформировать новые роли и упразднить утратившие свое значение, уточнить ответственность и взаимосвязь функциональных структурных подразделений, а также, распределить зоны ответственности.

Транспортная компания КИТ является одним из наиболее самых крупных компаний в сфере перевозок.

Транспортная фирма «КИТ» – фаворит по предложению транспортно -логистических услуг на рынке ЕАЭС. За годы работы, предприятие скопило опыт и показало с хорошей стороны себя, как верный партнер, в области авто - грузоперевозок.

Выигрышные отличия:

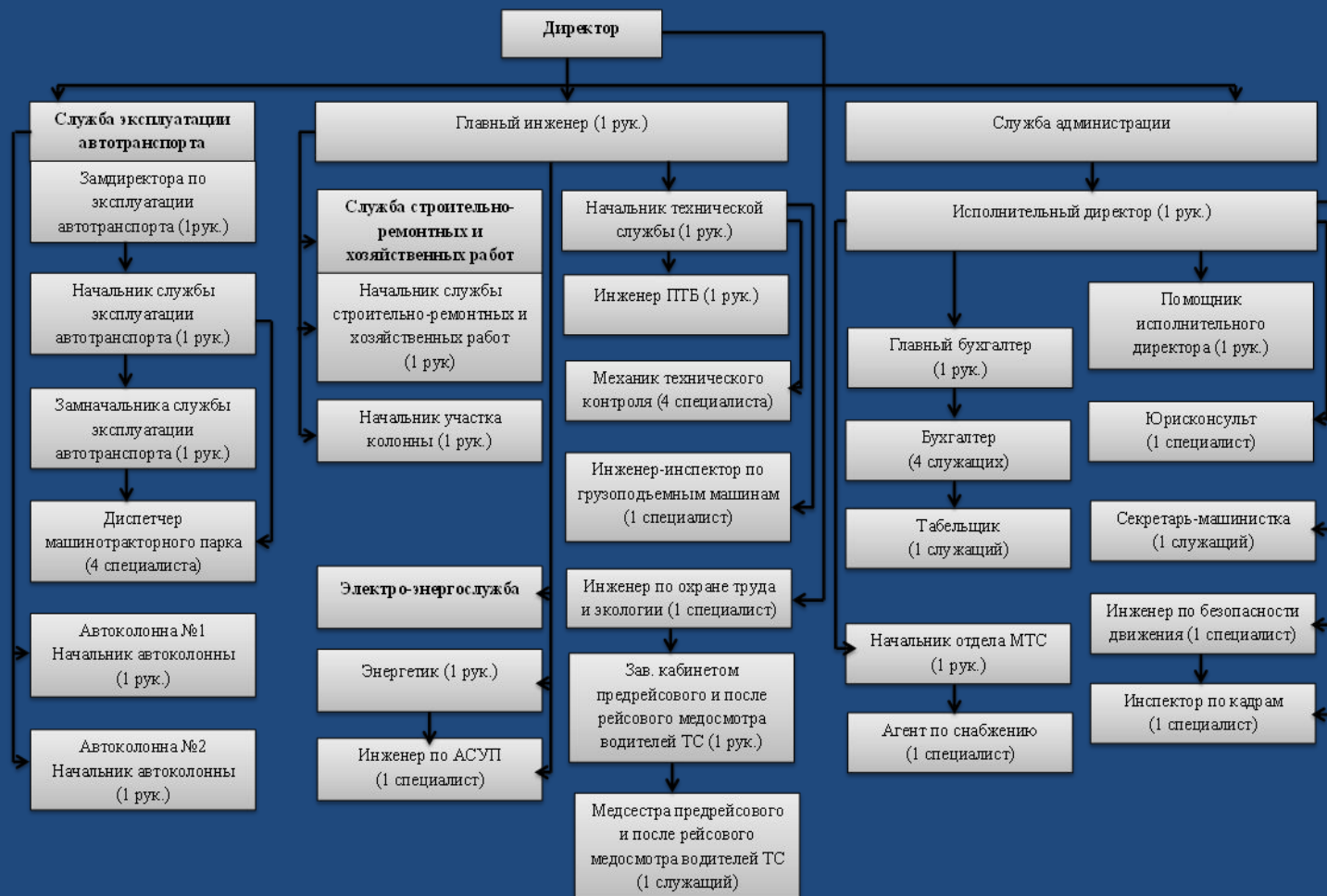
- Широчайшая география - более 200 региональных представительств в России, Казахстана, Беларуси, Армении, Кыргызстана.
- Региональная доставка - доставка грузов в любую местность.
- Неповторимая система «Экспресс» - постоянная доставка грузов, около 700 км, на последующий, после отправки, день.
- Добавочные услуги - упаковка груза, сохранность и страхование груза.
- Автоматизация процессов приемки и обработки грузов.
- Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.
- Аренда автомобильного транспорта и оборудования.

В компании работает 240 человек. Основным недостатком системы, можно отметить большое количество управленческих уровней, отделяющих рядового работника от высшего звена. Второе, что сразу бросается в глаза, это отсутствие отдела организации труда и заработной платы. Вопросы труда и ЗП разделены соответственно между табельщиком и главным бухгалтером, исполнительный директор отвечает за их действия.



В компании, основная ставка делается на профессиональную команду, инновационные технологии и, естественно, верных сервисных партнеров. В настоящее время, «КИТ» входит в пятерку крупных транспортных фирм страны. Автопарк предприятия насчитывает более 600 единиц большегрузных машин.

Структура линейно-функциональная изображена в виде иерархической пирамиды: на вершине находится обладающий всей полнотой власти директор, ему подчиняются руководители более низкого уровня, им – свои собственные подчиненные, и так до самого фундамента «пирамиды»



Из анализа было выявлено:

Необоснованное введение доплат и надбавок;

Оплата труда новых должностей в компании, необоснованно выше оплаты давно работающих сотрудников;

Суммарные выплаты сотрудникам заметно ниже рыночных ставок

Существует практика тотальных прибавок зарплаты – всем сотрудникам одновременно и независимо от профессионализма или результативности работников;

Разница заработной платы лучшего и худшего на одной позиции незначительна;

Нормативные и локальные акты по оплате являются формальными и не определяют реальное установление и изменение окладов

Также была проведена процедура интервьюирования с другими 10% работников предприятия.

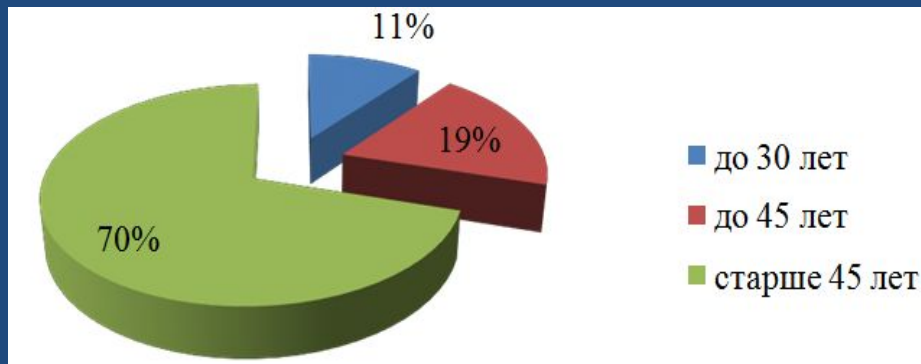
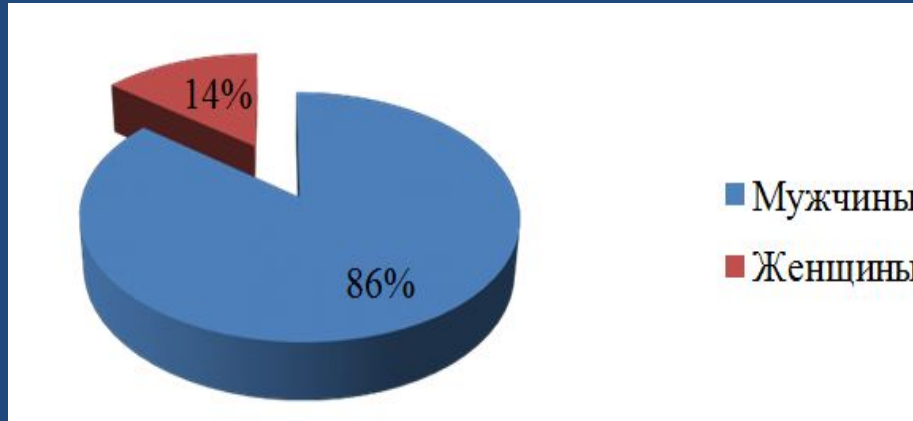
В организации массово присутствуют необоснованные штрафные санкции, в значительной степени, влияющие на заработок;

Работники не заинтересованы в повышении своего профессионального уровня, даже при наличии возможности;

Принцип увеличения окладов непрозрачен для многих руководителей, работники считают, что к ним относятся несправедливо;

Сотрудники оценивают систему оплаты труда как несправедливую.

Стоит отметить, что на предприятии трудятся почти 65% людей старше 45 лет. На рисунках представлено соотношение количества мужчин и женщин, а также возрастные разбивки.



Из представленных графических данных можно сделать вывод, что люди старшего поколения менее мобильны и уже вряд ли сменят место работы. Водители, это в основном те, кому уже 45 и больше, уже теряют сноровку, и услуга перевозок и транспортировки становится опасной не только для клиента, но и для работодателя. Через 2-3 года, неизбежно произойдет обновления кадров. Зарботная плата не является конкурентоспособной на рынке труда.

Система управления персоналом является неэффективной. Серьезная проблема, в конце концов, может привести предприятие в стадию угасания.

Для совершенствования управления персоналом был разработан комплекс мероприятий и план реализации проекта внедрения системы грейдинга, как средства эффективной системы оплаты труда, для повышения мотивации работников предприятия. В период разработки, ознакомления и внедрения данной системы, участвовали - директор, инспектор по кадрам, главный бухгалтер. На 1 стадии, где необходимо провести анализ внешних и внутренних причин внедрения грейдинга, был выполнен SWOT-анализ предприятия. По результатам анализа были выявлены основные преимущества и недостатки.

<p><i>Возможности</i></p> <p>Открытие дополнительных офисов, расширение автопарка</p>	<p><i>Сила</i></p> <p>Отлаженная система грузоперевозок</p> <p>Качественно оборудованный автопарк</p>
<p><i>Угрозы</i></p> <p>Конкуренты Высокая текучесть кадров</p>	<p><i>Слабости</i></p> <p>Зарботная плата не соответствует рыночному показателю и имеет плавающий характер;</p> <p>Плохое обновление кадрового состава, отсутствует привлечение молодых специалистов.</p>

На стадии 2, совместно с главным бухгалтером и инспектором по кадрам были определены достоинства и недостатки грейдинга, в рамках предприятия.

Положительные и отрицательные стороны оказались наравне, но при этом, достоинства, имеют больший положительный эффект.

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
* сокращение текучести кадров, привлечение молодых специалистов	* привлечение консультанта
* модернизация системы оплаты труда и полный контроль базовой части ЗП	* большие временные расходы на внедрение
* возможность карьерного роста	* сопротивление персонала

На стадии 3, совместно с инспектором по кадрам, была разработана анкета оценки должностей и профессий. За основу взят опросник, для оценки должностей по методу Хэя и адаптирован под предприятие.

Анкета разрабатывалась в течение недели. Основной сложностью стало неуверенное распределение факторов и оценок.

На 4 стадии была произведена балльная оценка и ранжирование должностей, согласно анкете, оценки должностей и профессий. Оценка производилась экспертным методом, в качестве эксперта выступал инспектор по кадрам.

Во время оценки, группа столкнулась с чередой трудностей, возникших из-за непроработанных и незаконченных должностных инструкций, часть из которых отсутствовала.

Распределение должности по грейдам

На 6 стадии были установлены межквалификационные соотношения, т.е. должностные оклады для каждого грейда в организации. На данной стадии был произведен анализ рыночного уровня оплаты труда.

Финансовые возможности организации, в точности учтены не были, из-за ограничения к информации, к существующим зарплатам на предприятии.

Далее, была выстроена «вилка» должностных окладов для каждого грейда, исходя из максимального и минимального значений, а также, методом экспертной оценки определено среднее значение для грейда.

Базовая заработная плата директора и главного инженера определялась экспертным методом, с учетом большой зоны ответственности, количества подчиненных и специфики принятия управленческих решений.

Должность	Грейд
Директор	8
Главный инженер	7
Исполнительный директор	6
Замдиректора по эксплуатации автотранспорта	
Инженер по охране труда и экологии	
Главный бухгалтер	
Юрисконсульт	5
Зав. кабинетом предрейсового и после рейсового медосмотра водителей ТС	
Начальник службы эксплуатации автотранспорта	
Замначальника службы эксплуатации автотранспорта	
Коммерческий директор	
Начальник автоколонны №1,2	

Энергетик	4
Начальник отдела МТС	
Помощник исполнительного директора	
Диспетчер машинотракторного парка	
Инженер по АСУП	
Начальник технической службы	
Механик технического контроля	
Инженер-инспектор по грузоподъемным машинам	
Медсестра пред рейсового и после рейсового медосмотра водителей ТС	
Инженер по безопасности движения	
Водители дальних рейсов	3
Водители внутригородских маршрутов	
Водители спецтехники	
Начальник службы строительно-ремонтных и хозяйственных работ	
Инженер по ПТБ	2
Бухгалтер	
Начальник участка	
Табельщик	
Агент по снабжению	
Инспектор по кадрам	1
Кассир	
Дворник	
Уборщица	
Охранник	
Секретарь-машинистка	

На стадии 7 проведен анализ несоответствий разработанной системы оплаты труда. Было отмечено, что основной заработок компании приносят водители дальних рейсов и водители спецтехники, поэтому, экспертная группа приняла решение устранить данное несоответствие.

На собрании с директором был поднят к обсуждению данный вопрос. Экспертной комиссии, с трудом удалось убедить руководителя в важности данных работ, таким образом, повысить мотивацию людей, являющихся основным из источников получения прибыли организации. Итак, по согласованию с директором, экспертная группа перенесла водителей дальних рейсов и водителей спецтехники из 3 грейда в 4.

Должность	№ грейда	размер оплаты, тенге.		
		min	max	среднее
Водители дальних рейсов	4	294000	308000	301000
Водители спецтехники				
Водители внутригородских рейсов				

На заключительной 8 стадии, директору компании были представлены результаты выполненных работ, включая анализ существующей системы оплаты труда, причины внедрения грейдинга, отмечены его недостатки и будущие преимущества.

Продемонстрирована разработанная анкета оценки должностей, метод и результаты ранжирования должностей, распределение грейдов и сформированная базовая часть оклада работников.

Для определения экономического эффекта было проведено несколько подсчетов, которые также были предоставлены руководству организации.

Методом простых математических подсчетов была определена средняя базовая заработная плата:

СрЗП по предприятию (после внедрения грейдинга) = $\sum \text{ЗП по грейдам} / \text{Количество грейдов} = (119000 + 168000 + 231000 + 301000 + 364000 + 392000 + 420000 + 480000) / 8 = 2.475.000 / 8 = 309.375$ тенге.

Месячный фонд оплаты труда составит:

ФОТм (после внедрения грейдинга) = СрЗП по предприятию * Численность предприятия = $309.375 * 240 = 74.250.000$ тенге.

По результатам, мы увидели необходимость пересмотра фонда оплаты труда, так как известно, что до этого, месячный ФОТ составлял 49000000 тенге.

Исходя из предоставленных данных, была определена средняя ЗП до внедрения технологии. СрЗП по предприятию (до внедрения грейдинга) $\text{ФОТм (до внедрения грейдинга)} / \text{Численность предприятия} = 49000000 / 240 = 2.041.667$

Данные изменения были восприняты директором очень остро, посчитав, что эта сумма является достаточно весомой для финансового положения предприятия.

В связи с этим, была предложена повторная коррекция базового заработка, а также, необходимость в пересмотре приоритетов в отношении персонала.

Рекомендации автора по внедрению грейдирования в системе оплаты труда на казахстанских предприятиях

- 1. Система грейдирования, как было отмечено в теоретической части исследования, хорошо подходит для средних или крупных производственных организаций;**
- 2. В результате введения грейдирования должностей, обычно выясняется, что для эффективной работы возникает необходимость перераспределить фонд заработной платы, поэтому стоит изначально проконсультироваться с директором, старшим экономистом и главным бухгалтером, в отношении перераспределения фонда, который явно придется увеличивать;**
- 3. На стадии внедрения мероприятий грейдирования должностей рекомендуется: в первый месяц сотрудник получает расчетный лист по новой системе, но оклад рассчитывается по старой.**

Также, проводятся разъяснительные мероприятия внутри структурного подразделения обязательно под роспись. После внедрения системы, сотрудник получает расчетный лист по новой системе, с окладом, согласно своему положению системе грейдов.
- 4. Оплата труда, на основе грейдинга, поможет снять вопросы несправедливой и необоснованной оплаты труда;**
- 5. В результате введения грейдирования должностей, персоналу, на который была возложена большая ответственность, в силу требований технологического процесса, безусловно, увеличивают заработную плату;**
- 6. В результате введения грейдирования должностей, часть сотрудников, которые имели высокий доход, будут вынуждены или расширить зону своей ответственности, или потерять в доходах;**
- 7. В результате введения грейдирования должностей HR-специалисту, в нашем случае, это инспектор по кадрам, не сложно привыкнуть к новой системе, особенно, если он принимал непосредственное участие в разработке грейдов;**
- 8. В результате введения грейдирования должностей, специалисту по кадрам оказывается проще и эффективнее планировать обучение и развитие сотрудников;**

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 [9, с. 2]. Для исследования определим 12 ключевых факторов, а именно:

- управление сотрудниками;
- материальная и финансовая ответственность;
- ответственность за работу других;
- инициативность и самостоятельность в работе;
- опыт работы;
- уровень контактов;
- сложность работы по умственным усилиям;
- сложность работы по физическим усилиям;
- мобильность;
- цена ошибки;
- режим работы.

Грейдинг

Аналитический способ определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанный на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ, а не на традиционной разработке временных нормативов операций

Основополагающий принцип грейдинга - вознаграждение работника за владение набором компетенций

