Ларченко Ю. Г.
J. G. Larchenko

ОБОСНОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ ГРЕЙДИРОВАНИЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ТОРГОВЫХ РАБОТНИКОВ

VERIFICATION OF GRADING SYSTEM IN ESTIMATING THE EFFICIENCY OF COMMERCIAL EMPLOYEES

Ларченко Юлия Геннадьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры сервиса и торгового дела Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре). E-mail: l_uliya_g@mail.ru.

Ms. Julia G. Larchenko – PhD in Economics, Associate Professor, Department of service and business, Komsomolsk-on-Amur State Technical University (Russia, Komsomolsk-on-Amur). E-mail: l_uliya_g@mail.ru.

Аннотация. В статье рассматривается система грейдирования как современная методика оценки эффективности труда торговых работников. Особое внимание уделяется описанию этапов разработки и внедрения системы грейдирования на предприятии розничной торговли, взаимосвязи с бестарифной системой оплаты труда и балльно-факторным методом оценки эффективности труда торговых работников.

Summary. The article discusses the grading system as a modern method of estimating the effectiveness of commercial employees. Particular attention is paid to the description of development and introduction of grading system into the retail enterprise, its correlation with tariff-free wage system and the score-factor method for estimating the effectiveness of commercial employees.

Ключевые слова: система грейдирования, оценка эффективности труда работников, система оплаты труда торговых работников.

Key words: grading system, estimating the effectiveness of commercial employees, remuneration of labor system.

УДК 331.2

В современных условиях одним из внутренних факторов формирования и обеспечения конкурентоспособности коммерческих организаций является управление трудовыми ресурсами предприятия. Способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды и своевременно реагировать на них зависит от ключевых компетенций его работников. При этом знания, умения и навыки работников влияют на достижение целей деятельности предприятия, его результативность, которая, в свою очередь, определяет систему оплаты труда.

В настоящее время большинство предприятий промышленности, а также сферы услуг используют тарифную систему оплаты труда. В основе тарифной системы оплаты труда заложен фиксированный размер оплаты труда работника соответствующей категории за единицу рабочего времени или единицу произведённой (реализованной) продукции в единицу времени. Соответственно, при изменении планового фонда рабочего времени и планового сменного задания размер заработной платы также является дифференцированным. Таким образом, основной фактор, который влияет и определяет размер заработной платы работника – это время. При этом работник никак не может повлиять на размер тарифной ставки в краткосрочном периоде, что в современных условиях не является побудительным стимулом к повышению эффективности своего труда. В этой связи встаёт вопрос о необходимости внедрения в систему оплаты труда дополнительных факторов в рамках действия основного фактора

«время», которые смогут стимулировать повышение результативности труда работников и нацелить их на достижение и решение тактических задач предприятия.

Ответом на поставленный вопрос стала система грейдирования. Её отличиями являются принципиальный уход от тарифной системы оплаты труда и внедрение грейдов (групп) внутри однотипного набора функций. Внутри каждого грейда предусматривается шкала размеров заработной платы работников, которая рассчитывается на основании средней заработной платы работника соответствующей категории и премиального коэффициента, который в свою очередь определяется путём оценки ряда факторов. При этом чем большее количество баллов по принятой шкале оценок наберёт работник, тем выше будет его премиальный коэффициент. Кроме этого, работник сам непосредственно может контролировать и планировать перемещение внутри грейда и даже переход в другой грейд с более высокой начальной заработной платой.

Система грейдирования может применяться не только для одного конкретного подразделения предприятия, но в целом на предприятии для оценки эффективности труда работников разных должностей и категорий. В этом случае разрабатывается универсальная группа факторов, внутри которых планируются уровни оценок, которая может использоваться для всех работников без исключения.

Система грейдирования в настоящее время активно внедряется и используется на многих крупных отечественных предприятиях в добывающей и обрабатывающей отраслях промышленности, а также в сфере услуг.

Рассмотрим основные этапы разработки и внедрения системы грейдирования для оценки эффективности труда работников розничного торгового предприятия (см. табл. 1).

В качестве объекта исследования рассматривается специализированный магазин женской одежды. Предмет исследования – система оплаты труда основных рабочих розничного торгового предприятия (продавцов).

На первом этапе разработки и внедрения системы грейдирования применительно к объекту исследования был спрогнозирован общий объём розничного товарооборота ежемесячно с помощью метода скользящей средней по формуле

$$\left\{ \begin{array}{l} PT_{i+1} = \overline{PT}_i * T_{pi+1}, \\ \overline{PT}_i = \frac{\sum_i^{i-2} PT_i}{3}, \\ T_{pi+1} = \frac{\sum_{j=1}^n T_{pi+1j}}{n}, \\ T_{pi+1j} = \frac{PT_{i+1j}}{PT_{i+1j-1}}, \end{array} \right.$$

где PT_{i+1} – прогнозный объём розничного товарооборота в периоде (месяце), p .; $\overline{PT}_i$ – средний объём розничного товарооборота, рассчитанный за три месяца, предшествующих прогнозируемому периоду ($\sum_i^{i-2} PT_i$), p .; T_{pi+1} – прогнозный цепной темп роста, рассчитанный как

среднеарифметическое значение цепных темпов роста в данном периоде за n лет ($\frac{\sum_{j=1}^n T_{pi+1j}}{n}$);

T_{pi+1j} – цепной темп роста, рассчитанный как отношение розничного товарооборота данного периода текущего года к аналогичному показателю прошлого года.

Таблица 1

Алгоритм разработки и внедрения системы грейдирования применительно к предприятию розничной торговли или его структурному подразделению

Этап работы	Характеристика и обоснование этапа
1 Анализ и планирование объёма розничного товарооборота ежемесячно в разрезе подразделения	На данном этапе проводится анализ существующего плана розничного товарооборота и обосновывается его практическая значимость. При соответствии фактического плана розничного товарооборота рыночным тенденциям на локальном рынке сбыта осуществляется переход к следующему этапу работы. При обнаружении несоответствия существующий план товарооборота корректируется или разрабатывается заново на основе метода скользящих средних коэффициентов сезонности продаж
2 Распределение плана месячного объёма розничного товарооборота между продавцами подразделения	На данном этапе новый (скорректированный) план розничного товарооборота ежемесячно распределяется между продавцами структурного подразделения согласно штатному графику и календарному графику их работы в соответствующем месяце
3 Разработка системы показателей (факторов) для оценки эффективности труда продавцов	На данном этапе изучаются должностные обязанности продавцов, которые частично дифференцируются в зависимости от их категории. На основании должностных инструкций и опроса руководителя структурного подразделения предприятия разрабатываются факторы, определяется их значимость, балльная шкала их оценок, которые согласовываются с руководителем предприятия или его уполномоченным лицом
4 Разработка формулы расчёта коэффициента текущего участия продавцов, её апробирование	На данном этапе по согласованию с руководством предприятия и структурного подразделения устанавливается минимальный балл по каждому фактору для принятия решения об аттестации продавцов за соответствующий месяц. По результатам разрабатывается формула расчёта коэффициента текущего уровня продавцов
5 Разработка формулы расчёта месячного фонда оплаты труда	На данном этапе разрабатывается формула расчёта фонда оплаты труда продавцов структурного подразделения на основе результатов предыдущего этапа и принципов построения системы грейдирования (в т.ч. бестарифной системы оплаты труда)
6 Автоматизация результатов расчёта в Excel	На данном этапе весь алгоритм начисления заработной платы продавцов автоматизируется. В Excel формируются формулы расчёта: общей суммы баллов, набранных продавцами в текущем периоде (месяце), коэффициентов их текущего участия, а также фонда оплаты труда работников структурного подразделения в целом
7 Апробация результатов расчёта	Завершающий этап. Разработанная система грейдирования тестируется, при необходимости корректируется и впоследствии осуществляется её сопровождение (обслуживание)

После прогноза месячного объёма розничного товарооборота магазина определяются плановые задания для каждого продавца. В этом случае базой распределения является эффективный фонд рабочего времени продавца в соответствующем периоде. Плановая выработка продавца изменяется пропорционально динамике фонда его рабочего времени. Распределение планового объёма продаж между продавцами в заданном периоде производится следующим образом:

$$PT_{пр} = \frac{F * PT_{i+1}}{F_{max} * \sum \frac{F}{F_{max}}},$$

где $PT_{пр}$ – плановая выработка продавца в периоде, р.; F – плановый эффективный фонд рабочего времени соответствующего продавца в анализируемом периоде, ч; F_{max} – максимальный плановый эффективный фонд рабочего времени продавца, установленный среди продавцов в анализируемом периоде, ч; PT_{i+1} – прогнозный объём розничного товарооборота в анализируемом периоде, р.

Следующий этап является основным в процессе разработки и внедрения системы грейдирования. Здесь устанавливаются факторы и их значимость при выполнении плановых заданий. Применительно к объекту исследования группа факторов, определяющих в конечном итоге эффективность труда продавцов и уровень оплаты их труда, следующая:

- выполнение плана продаж (коэффициент значимости – 0,3);
- знание товара (коэффициент значимости – 0,1);
- навыки продаж и работы с клиентом (коэффициент значимости – 0,1);
- знание стандарта продаж и правовых основ розничной торговли (коэффициент значимости – 0,1);
- качество обслуживания (коэффициент значимости – 0,1);
- соблюдение трудовой дисциплины (коэффициент значимости – 0,05);
- уровень профессиональной свободы (коэффициент значимости – 0,2);
- профессиональный рост (коэффициент значимости – 0,05).

На основании выбранной балльной шкалы производится оценка эффективности труда продавца в данном периоде и рассчитывается коэффициент его текущего участия ($КТУ_{пр}$):

$$КТУ_{пр} = \frac{\sum_{i=1}^{n=8} b_i * d_i}{\sum_{i=1}^{n=8} b_{i\min} * d_i},$$

где b_i – фактическая балльная оценка выполнения i -го фактора в соответствующем периоде; d_i – коэффициент значимости i -го фактора в процессе выполнения планового объёма розничного товарооборота; $b_{i\min}$ – минимальная (нормативная) балльная оценка выполнения i -го фактора.

Необходимо отметить, что пороговый уровень балльной оценки каждого фактора руководство предприятия устанавливает самостоятельно. Так, применительно к объекту исследования минимальное значение каждого фактора равно трём баллам по шкале от одного до пяти баллов.

Одним из факторов, влияющих на суммарную балльную оценку эффективности труда продавца, является выполнение плана продаж. Руководитель предприятия самостоятельно или в составе экспертной комиссии принимает решение об установлении нормативов данного показателя и соответствующих им суммы баллов:

- выполнение плана продаж на 60 % – 1 балл;
- выполнение плана продаж на 70 % – 2 балла;
- выполнение плана продаж на 80 % – 3 балла;
- выполнение плана продаж на 90 % – 4 балла;

- выполнение плана продаж на 100 % – 5 баллов.

При дробном проценте выполнения плана продаж фактическая сумма баллов корректируется в сторону увеличения предшествующего порогового значения показателя. Так, например, при выполнении плана продаж на 76 % сумма баллов, набранных продавцом, составит $2,17 * (\frac{0,76}{0,7} * 2)$. При перевыполнении плана продаж на 5 % продавец по данному показателю получит 5,25 баллов и т.д.

Чем выше коэффициент текущего участия продавца (более единицы), тем более оптимальным является выполнение им ключевых показателей работы подразделения и всего предприятия в целом.

После расчёта коэффициентов текущего участия продавцов определяется размер их заработной платы:

$$ЗП_{пр} = \frac{РТ_i * \kappa_{ФОТ} * КТУ_{пр}}{100 * \sum КТУ_{пр}},$$

где $ЗП_{пр}$ – размер заработной платы продавца в соответствующем периоде, р.; $\kappa_{ФОТ}$ – доля фонда оплаты труда в процентах от объёма розничного товарооборота (8 – 10 %); $КТУ_{пр}$ – коэффициент текущего участия продавца.

В заключение отметим, что описанный алгоритм разработки и внедрения системы грейдирования был рассмотрен на примере специализированного предприятия розничной торговли, состоящего из одного структурного подразделения (отдела). В этом случае все работники, выполняющие однотипные функции, связанные с непосредственным осуществлением торгового процесса, объединяются в одну группу – грейд. В рамках данного грейда диапазон заработной платы продавцов находился в интервале 20 000 – 30 000 р.

При более сложной организационной структуре предприятия и больших масштабах деятельности у работников появляется возможность не только достигнуть максимальных результатов труда и соответственно уровня заработной платы внутри своего грейда, но и перейти в другой грейд более высокого ранга. Переход в другой грейд связан с расширением перечня должностных обязанностей работника и повышением уровня ответственности и квалификации в процессе достижения целей деятельности предприятия.

Выводы, полученные автором в ходе разработки и внедрения системы грейдирования на предприятии розничной торговли, подтвердили необходимость перехода от тарифной системы оплаты труда в данной сфере деятельности к бестарифной системе оплаты труда и её разновидностям в современных условиях. Кроме этого, практическая апробация системы грейдирования в рамках данного объекта исследования показала заинтересованность работников в приобретении компетенций, основанных не только на умении продажи товаров, но и знании: товара, потребительских предпочтений и мотивов совершения покупок и других сторон деятельности, формирующих конкурентоспособность предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воронина, Л. П. Система грейдирования как инструмент управления трудом персонала ООО «Уралкалий-Ремонт» [Электронный ресурс] / Л. П. Воронина, М. А. Язева // Вопросы управления. – 2013. – № 4 (25). Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2013/04/31/>.
2. Зайцева, Т. Ф. Методические основы качественной оценки труда на основе системы грейдирования / Т. Ф. Зайцева, Н. Р. Александрова // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. – 2014. – № 4 (28). – С. 186-194.
3. Экономика предприятия: учеб. для студентов вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 663 с.