

## МИНИМИЗАЦИЯ ТРУДОВЫХ ЗАТРАТ НА СОСТАВЛЕНИЕ ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ НА ОСНОВЕ «ГРЕЙДОВ»

*М.В. Сенюта, магистрант  
Полесский государственный университет*

Система грейдов имеет ряд плюсов использования ее в организации, но одним из самых больших минусов является то, что ее использование на практике весьма трудоемко и не испробовано. Таким образом, с внедрение новых систем оплаты труда работники организаций сталкиваются с большим объемом работ. Перед нами стоит задача максимально автоматизировать данный процесс, а так же свести трудовые затраты, на внедрение и использование системы оплаты труда на основе грейдов, к минимуму.

В теории существует определенный алгоритм действий для расчета должностных окладов, но на практике это весьма трудоемкий процесс. Путем простого измерения времени затраченного на расчет должностного оклада для одной штатной единицы, выявлено (в среднем): определение уровней оценивания по критериям оценки должностей – 17 мин.; суммарная оценка должности – 5 мин.; определение грейда – 1 мин.; итоговый расчет оклада – 3 мин. Таким образом, на расчет одного должностного оклада специалист затрачивает в среднем 26 мин. В целом, это не так много, но если в штатном расписании 100 разных должностей, то трудовые затраты становятся существенными (26 мин.\*100= 2600 мин. – это 6 полноценных 8-часовых рабочих дня!). Следовательно, необходимо максимально упростить и ускорить процесс составления штатного расписания для организации использующей систему «грейдов».

Поставленную задачу будем решать с помощью программы Microsoft Excel, с построением нескольких таблиц и использованием констант, операторов, ссылок и логических функций.

Для начала создаем таблицу с уровнями оценки факторов. К ней так же добавляем группу столбцов под названием Должность, в каждый столбец будет соответствовать определенной отдельной должности. Необходимо добавить ячейку Базовая ЗП. Данная таблица будет иметь следующий вид (рисунок 1):

	A	B	C	D	E
1	Базовая ЗП	2 100 100	Должность		
2	Уровни фактора	Описание уровня	Директор	Бухгалтер	
4	Фактор 1-й. Управление сотрудниками				
5	I	Отсутствуют подчиненные, т.е. нет необходимости управлять сотрудниками			
6	II	Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи			
7	III	Координация действий рабочей группы (2 - 3 человека)			
8	IV	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач			
9	V	Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий			
10	VI	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия			
11	Фактор 2-й. Ответственность				
12	I	Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует			

Рисунок 1 – Таблица уровней оценивания по должностям

В конце таблицы добавляем строку Сумма баллов, именно в ней будет содержаться формула, которая автоматизирует расчет. Задаем следующее условие для каждой ячейки Уровня оценивания: если в ячейке напротив Уровня оценивание стоит 1, то следует считать, что для данной должности этот уровень оценивания является истинным и он оценивается количеством баллов установленным для данного уровня, а если в ячейке напротив Уровня оценивание ничего не стоит, то – ложным. Далее все значения суммируются. Следовательно, формула, в общем виде, будет выглядеть:

=ЕСЛИ(логическое выражение; значение если истина; значение если ложь)  
 $\sum B_x = \text{СУММ}(\text{ЕСЛИ}(\text{УР1.1}=1; \text{БО1.1}; 0); \text{ЕСЛИ}(\text{УР1.2}=1; \text{БО1.2}; 0); \dots \text{ЕСЛИ}(\text{УР2.1}=1; \text{БО2.1}; 0); \dots \text{ЕСЛИ}(\text{УРZy}=1; \text{БОZy}; 0))$ , где

$\sum B_x$  - суммарная оценка (в баллах) искомой должности; УР1.1, УР1.2, УР2.1, УРZy – уровень оценивания для 1 фактора 1уровня, для 1 фактора 2 уровня, для 2 фактора 1 уровня, для Z фактора У уровня соответственно; БО1.1, БО1.2, БО2.1, БОZy – базовая оценка уровень оценивания для 1 фактора 1 уровня, для 1 фактора 2 уровня, для 2 фактора 1 уровня, для Z фактора У уровня соответственно.

В программе Microsoft Excel формула, с привязкой в конкретным ячейкам будет выглядеть следующим образом (рисунок 2):

Рисунок 2 – Формула для расчета суммы баллов для оценивания должности

Ниже создаем таблицу (рисунок 3), которая будет содержать следующие данные (минимумы и максимумы): суммы баллов по соответствующим грейдам, коэффициенты межквалификационных соотношений, а также ячейку с формулой Оклад. В ячейке Оклад содержится следующая формула, которая рассчитывается на основании ссылок: =Базовая ЗП\*коэфф. межквалиф-х соотношений.

	A	B	C	D	E	F	G	H
62				MIN			MAX	
63			Σ баллов	Коэффициенты межквалиф-х соотношений	Оклад	Σ баллов	Коэффициенты межквалиф-х соотношений	Оклад
64		1-ый грейд	0	1	=B\$51*D64	30	1,4	2 940 140
65		2-ой грейд	31	1,4	2 940 140	45	2	4 200 200
66		3-ий грейд	46	2	4 200 200	60	2,5	5 250 250
67		4-ый грейд	61	2,5	5 250 250	75	3	6 300 300
68		5-ый грейд	76	3	6 300 300	90	3,5	7 350 350
69		6-ой грейд	91	3,5	7 350 350	100	4	8 400 400

Рисунок 3 – Таблица с данными для расчета должностных окладов

Теперь необходимо, составить такой алгоритм действий, который бы продолжил автоматизированный расчет должностного оклада. Так как, в программе все данные необходимые для расчета занесены, следует на основании функции ЕСЛИ произвести расчет. Формула расчета, в общем виде:

$$O_x = \text{ЕСЛИ}(\sum B_x \leq B_{\max_1}; O_{\min_1} + (((O_{\max_1} - O_{\min_1}) / (B_{\max_1} - B_{\min_1} + 1)) * (\sum B_x - B_{\min_1} + 1)); \text{ЕСЛИ}(\sum B_x \leq B_{\max_2}; O_{\min_2} + (((O_{\max_2} - O_{\min_2}) / (B_{\max_2} - B_{\min_2} + 1)) * (\sum B_x - B_{\min_2} + 1)); \dots; \text{ЕСЛИ}(\sum B_x \leq B_{\max_n}; O_{\min_n} + (((O_{\max_n} - O_{\min_n}) / (B_{\max_n} - B_{\min_n} + 1)) * (\sum B_x - B_{\min_n} + 1))))), \text{ где}$$

$O_x$  - оклад искомого должностного лица;  $O_{\min_n}$ ,  $O_{\max_n}$  - минимальный, максимальный оклад установленный для n-го грейда;  $B_{\min_n}$ ,  $B_{\max_n}$  - минимальное, максимальное количество баллов в диапазоне для n-го грейда;  $\sum B_x$  - суммарная оценка (в баллах) искомой должности. Смысл данной формулы таков: алгоритм по порядку проверяет к кому грейду относиться искомая должность, если первое утверждение ложное, то он автоматически начинает проверять второе (получается формула в формуле) и так далее. (Примичание: количество скобок в конце выражения должно быть равно n+1, например, если грейдов 6, то скобок в конце 7).

C72		=ЕСЛИ(C60<=30;D64+D72;ЕСЛИ(C60<=45;E\$65+(((SH\$65-\$E\$65)/(\$F\$65-\$C\$65+1))*(C60-\$C\$65+1));ЕСЛИ(C60<=60;E\$66+(((SH\$66-\$E\$66)/(\$F\$66-\$C\$66+1))*(C60-\$C\$66+1));ЕСЛИ(C60<=75;E\$67+(((SH\$67-\$E\$67)/(\$F\$67-\$C\$67+1))*(C60-\$C\$67+1));ЕСЛИ(C60<=90;E\$68+(((SH\$68-\$E\$68)/(\$F\$68-\$C\$68+1))*(C60-\$C\$68+1));E\$69+(((SH\$69-\$E\$69)/(\$F\$69-\$C\$69+1))*(C60-\$C\$69+1))))))	
	V	C	D
70			
71		Директор	Бухгалтер
72	Должностной оклад	8400400	3696176

Рисунок 4 – Формула для расчета должностного оклада

Таким образом, произведя вышеперечисленные действия, мы добились автоматизированного расчёта должностных окладов для работников организации, который требует только заполнения величины Базовой заработной платы и расставления единичек напротив уровней оценивания.

Теперь необходимо сравнить эффективность использования данного алгоритма. Замерим трудовые затраты (в среднем): адаптация данного алгоритма под организацию – 90 мин. (1 раз); определение уровней оценивания по критериям оценки должностей – 17 мин. Таким образом, на расчёт одного должностного оклада специалист затрачивает в среднем 17 мин. Если в штатном расписании 100 разных должностей, то трудовые затраты составят; 17 мин.\*100= 1700 мин. +90 мин. – это 4 полноценных 8-часовых рабочих дня). Если сравнить с предыдущими данными, то использование данного алгоритма сократит трудовые затраты на 33,3%! А в случаи изменения базовой заработной платы - на 100%, т.к. программа все автоматически рассчитает, стоит ввести лишь одну сумму. Следовательно, использование компьютерно-информационных технологий значительно упрощает процесс составления штатного расписания для организации использующей систему оплаты труда на основе грейдов, а также снижает трудоемкость данного процесса.