

Применение методов согласованного принятия решений и кривой Безье как основы для разработки системы грейдов в оплате труда

Гуреева А.Н., магистрант, Пермский национальный исследовательский политехнический Университет, Пермь, Россия

Гуреев К.А., доцент, Пермский национальный исследовательский политехнический Университет, Пермь, Россия, Московский технологический институт, Москва, Россия

Аннотация. Оплата труда – краеугольный камень успешных и эффективных отношений работников и работодателя. При этом важен не только сам уровень оплаты труда, но и дифференциация работников по заработной плате. Управленцы вынуждены постоянно обращаться к вопросу разработки систем оплаты труда, методов определения дифференциации, обоснования уровня оплаты труда в зависимости от множества показателей. Подход к решению данного вопроса с применением экспертной оценки значимости должности, отдела, функций и т.д. не нов, однако «уверенной» математики, сопряжённой с простотой применения, по настоящий момент не обнаруживается. Предлагаемый подход в его базовой конфигурации позволяет несложным образом реализовать композицию экспертной системы с простым управлением результатами оценки и формированием готовых грейдов, переводимых в реальную оплату труда.

Ключевые слова: оплата труда, грейды, дифференциация оплаты труда, разработка бально-рейтинговых систем.

Applying consistent decision making and the bezier curve as a basis for developing a payroll grade system

Gureeva A.N., master, Perm National Research Polytechnic University, Perm. Russia

Gureev K.A., assistant professor, Perm National Research Polytechnic University, Moscow Technological Institute, Perm, Russia

Annotation. Compensation is the cornerstone of successful and efficient employee-employer relations. At the same time, not only the level of wages, but also the differentiation of workers according to wages is important. Managers are constantly forced to turn to the issue of developing wage systems, methods for determining differentiation, and justifying wage levels depending on a variety of indicators. Approach to the solution of this issue with the use of expert assessment of the significance of the position, department, functions, etc. not new, however, “confident” mathematics, coupled with ease of use, is not detected to date. The proposed approach in its basic configuration allows for an easy way to implement the composition of an expert system with simple management of assessment results and the formation of ready-made grades that are translated into real wages.

Keywords: wages, grades, wage differentiation, development of points-rating systems.

Введение

Разработка системы оплаты труда на предприятии – весьма творческий процесс. с одной стороны, ограничиваемый Трудовым кодексом РФ, с другой – реальной экономической ситуацией рассматриваемого субъекта рынка, и, при всё при этом, требующий от менеджмента реализацию социальной, регулирующей, учетно-производственной, мотивационной и иных функций.

В особенности на крупных предприятиях при большом штате и наличии разнопрофильных отделов вопрос определения оклада конкретному работнику стоит весьма остро. С одной стороны, руководство своим волевым решением может определить значения окладов для каждой должности в любом из отделов, заложить данные значения в штатное расписание и на этом прекратить работу в данном направлении. Однако, изменяется рынок, изменяются обстоятельства, внешняя и внутренняя инфраструктуры предприятия, а также вопросы

возникают у самих сотрудников и т.д. Данная тема не теряет своей актуальности и вынуждает менеджмент вести постоянный поиск новых методов определения уровня оплаты труда отвечая на возникающие вопросы, реагируя на изменившиеся обстоятельства.

Немаловажным моментом при разработке систем оплаты труда является вопрос о необходимости учёта мнения коллег, сотрудников при определении дифференциации между должностями. Сотрудник должен понимать, что его мнение в действительности влияет на реальные результаты планирования системы оплаты труда. Однако, следует понимать, что существуют радикально мыслящие кадры, стремящиеся, как минимум в начале, определить слабые места системы и разрушить столь «благостную» идею своим участием.

Не маловажным является и понимание того, насколько предприятие может позволить себе принять тот результат, которых отразит модель. Зачастую, после определения конкретных значений в оплате труда, оценка ФОТ может оказаться «неподъёмной» для предприятия, что потребует реализацию изменений отдельных окладов или пересмотр приведения мнения респондентов к численному значению оплаты труда.

Краткая характеристика предлагаемого механизма

Следуя принципу «Скажите “нет” 1000 вещам» Стива Джобса при подготовке инструмента разработки системы грейдов в оплате труда, одним из стремлений явилось желание разработать нечто весьма простое в обращении и требующее минимальных усилий. Поскольку предполагалось выстроить систему на экспертных оценках, преобразуемых в денежное выражение в зависимости от полученного балла, то и процесс построения грейдов, в самом простейшем его виде, должен выглядеть следующим образом:

1. Сбор и агрегирование мнений экспертов;
2. Определение исходных данных для расчёта;
3. Расчёт, оценка результата и корректировка грейдов.

Основываясь на этих простых шагах, требуется пояснить детали разработки системы грейдов, основанной на согласованном принятии решений.

Под принятием согласованного решения обычно понимается выработка общего для всех участников группы соглашения по рассматриваемому процессу или объекту на основе субъективных интересов, предпочтений и целей, высказанных участниками переговоров. То есть осуществляется переход от заданных индивидуальных точек зрения к единому коллективному мнению, с которым согласны участники переговоров и на основе которого вырабатывается согласованное групповое решение. К данному определению также было бы весьма полезно добавить компонент «неманипулируемости», чтобы исключить ситуацию значительного отклонения согласованного мнения в силу выраженного несогласия одного из участников с коллективной позицией. Следует считать, что данный эксперт оценивает объект в силу наличия мотивации к манипуляции.

Наиболее простым и весьма распространённым инструментом стоит считать «Активную экспертизу». Доступная методика расчёта позволяет каждому реализовать в собственных расчётах данный механизм. Реализация «Активной экспертизы» в Microsoft Excel позволит неограниченно расширять число экспертов, проводить оценку в любой системе измерения. Следовательно, исследователь может предложить любому количеству экспертов оценить по любой шкале оценить что-либо.

Используя данный подход предлагается оценить значимость должности и значимость отделов. Путём простого перемножения может быть получена «агрегированная» оценка должность/отдел (Рис. 1). Таким образом могут быть получены баллы, которые могут быть переведены в оклады простым приведением. От управленца требуется лишь обозначить минимальный и максимальный оклады, позволяющие исчислить оклады для каждой из должности в любом из отделов. Данные оклады будут учитывать экспертные оценки значимости и получить новый грейд.

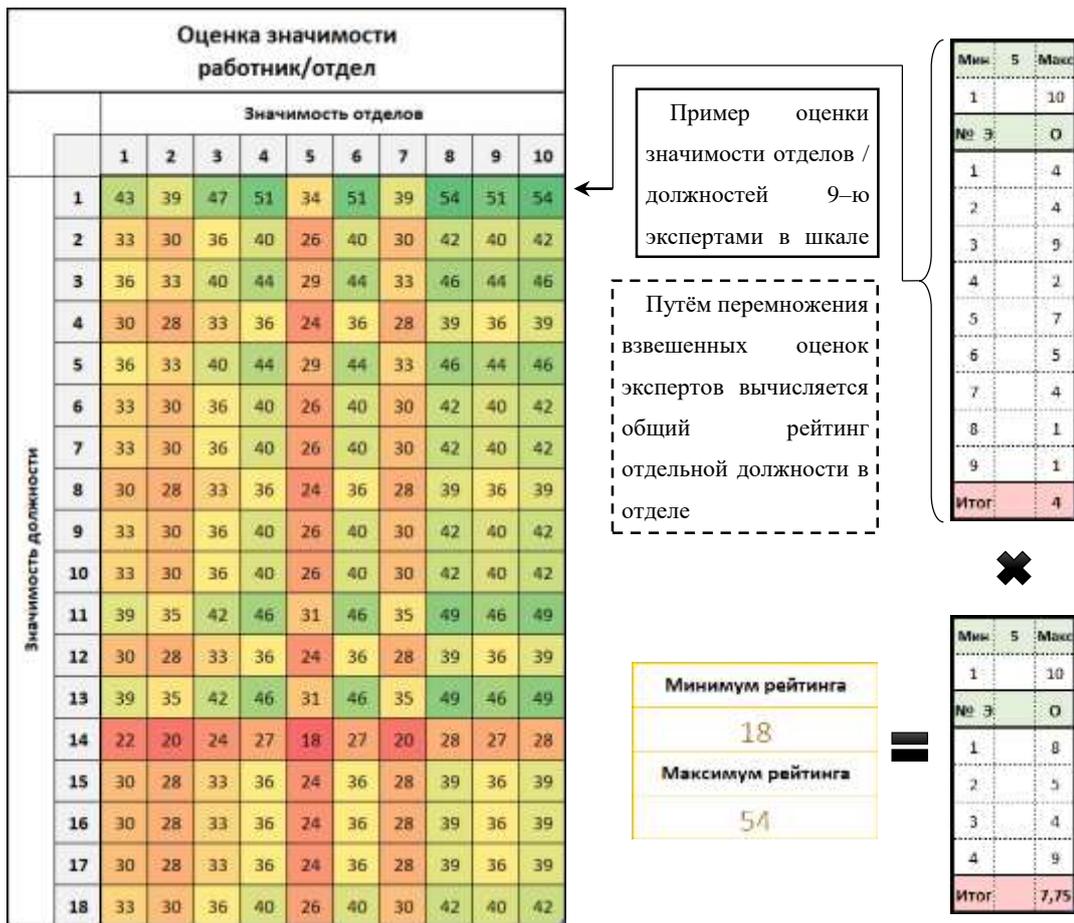


Рис. 1 – Пример получения балльно-рейтинговой оценки должность/отдел с учётом мнения экспертов в части важности каждого из них

Обладая сведениями о численности, мнением руководителя о минимальном и максимальном окладах на предприятии, могут быть рассчитаны: минимальный и максимальный ФОТ, оклад для каждого работника линейным приведением балльно-рейтинговой оценки к размеру оклада, ФОТ при условии выплат согласно выработанной структуры окладов (

Рис. 2).

Следует учесть, что при условии отсутствия дифференциации в мнениях экспертов каждый получит средний оклад. При этом степень согласованности экспертов в данном вопросе должна быть на максимальном уровне. Данная ситуация практически невероятна. Однако, следует допускать, что может возникнуть значительный уклон в сторону тех или иных должностей. Так, например, если численность исполнителей на предприятия в значительной

степени больше руководства, то может быть вызван согласованный «перекос» в сторону увеличения значимости «младших» сотрудников.

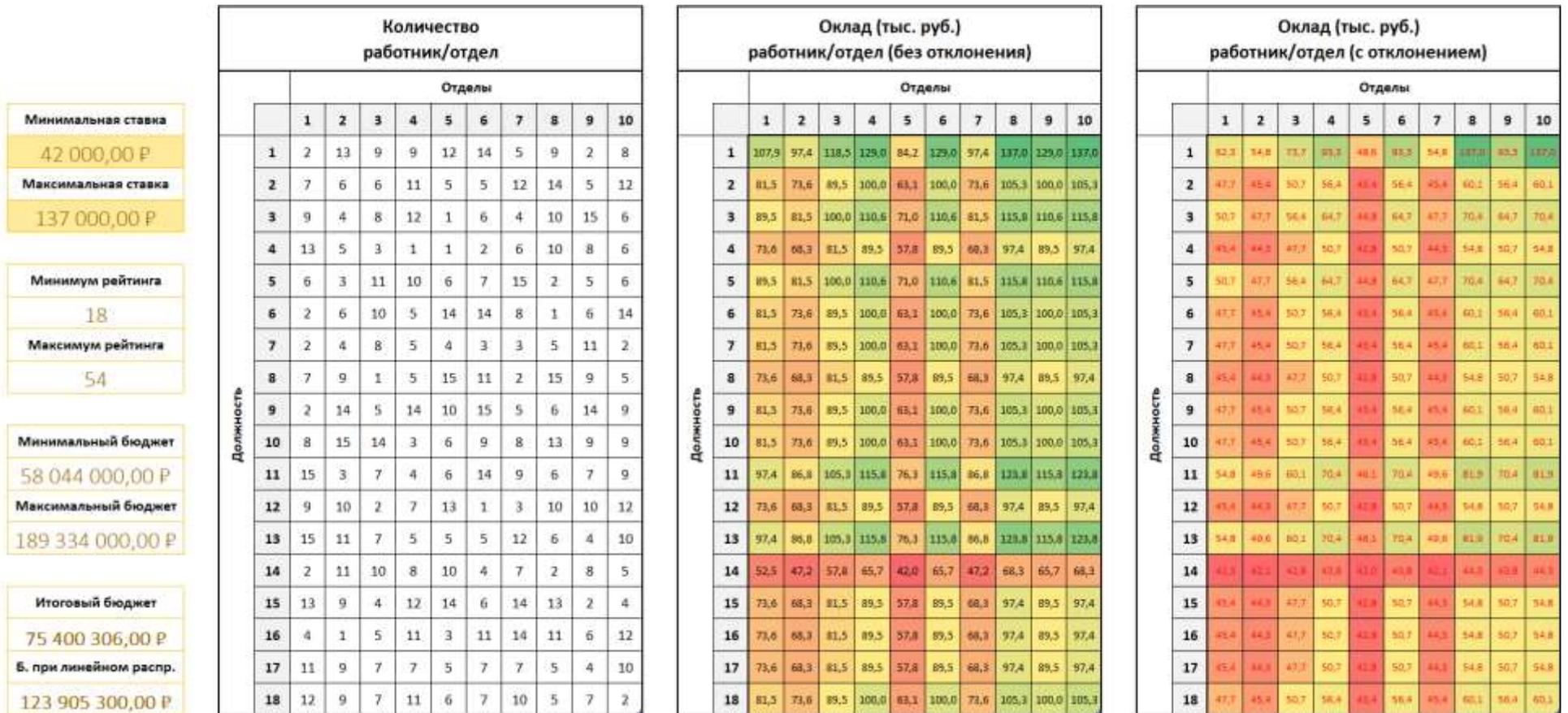


Рис. 2 – Процесс перевода бально-рейтинговой оценки (системы грейдов) в значения окладов для каждой должности в соответствующих отделах, расчёт минимального и максимального ФОТ, ФОТ, основанного на линейном приведении, ФОТ на основе приведения с учётом неравно

Для нивелирования данной ситуации требуется выработать простой и наглядный инструмент, позволяющий руководству сгладить дисбаланс или, наоборот, сформировать его, определив нелинейную модель приведения бально-рейтинговой оценки к должностному окладу.

В стремлении реализовать простой, наглядный инструмент, позволяющий избежать какие-либо «резкие» перегибы, было предложено взять за основу кривую Безье (Рис. 3). Руководителям предлагается применять весьма простой инструмент управления в результате расчётов на основе которого формируется «смещённое» приведение.

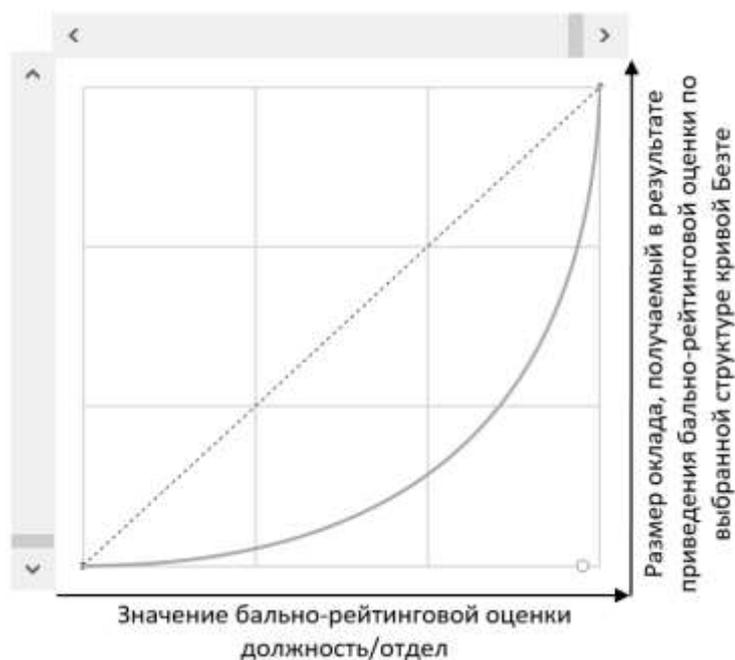


Рис. 3 – Вид инструмента управления приведение бально-рейтинговой системы к значениям окладов по должностям на основе кривой Безье

В результате применения инструмента производится перерасчёт линейного приведения в его нелинейную альтернативу, заданную управленцами. Сравнительный анализ результатов полученных окладов показывает, как изменится ранее представленный расчёт на основе линейного приведения и преобразится в расчёт «с отклонением» по кривой (

Рис. 22).

Применяя полученные результаты на практике, Управляющий, основываясь на мнениях экспертов, может принимать решения в части

разработки и внедрения грейдов на предприятии и сформировать на их основе полноценную систему оплаты труда. Учитывая возможности кривой Безье у Руководителя появляется дополнительная возможность по «тонкой» настройке системы приведения грейдов в реальную оплату труда.

Библиографический список

1. Гуреев К.А. Интеллектуальные технологии обоснования инновационных решений: монография / Харитонов В. А. [и др.] под науч. ред. В.А. Харитонова – Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2010. – 342 с.
2. Андерсен Бьерн Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Пер. с англ. С. В. Ариничева / Науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
3. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация: пер. с англ. / Д. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х. Нимвеген. – Санкт-Петербург: Азбука: БМикро, 2002. – 317 с.
4. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: (практ. пособие по упр. и финансовому консультированию) / Я. М. Гританс. – 2-е изд., доп. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 213 с.
5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. пособие для слушателей образоват. учреждений, обучающихся по программе МВА и др. программам подгот. упр. кадров / В. Г. Елиферов, В. В. Репин; Ин-т экономики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2011. – 317 с.
6. Иванов В.С. Организационное управление и реинжиниринг бизнес-процессов: монография / В.С. Иванов, С.В. Сухов; М-во образования Рос. Федерации, Междунар. ун-т бизнеса и новых технологий (ин-т). – Ярославль: МУБиНТ, 2002. – Ч. 1. – 2002. – 95 с.
7. Исаев Г.Г. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб.-метод. комплекс / Г. Г. Исаев, И. В. Чернышев ; М-во образования Рос. Федерации, Ульянов. гос. техн. ун-т, ин-т дистанц. образования. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 133 с.

8. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 239 с.: ил. – (Деловое совершенство). – Библиогр.: с. 227–228. Репин В. В. Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 404 с.: ил. – Библиогр.: с. 371 – 372.

9. Харитонов В.А., Белых А.А. Технологии современного менеджмента / ПГТУ. – Пермь, 2007. – 190 с.

References

1. Gureev K.A. Intellectual technologies for justification of innovative solutions: monograph / Kharitonov V.A. [and others] under scientific. ed. V.A. Kharitonov - Perm: Publishing House Perm. state tech. University, 2010 - 342 p.

2. Andersen Bjern Business processes. Improvement tools. / Per. from English S.V. Arinicheva / Sci. ed. Yu. P. Adler. – М.: RIA «Standards and Quality», 2003. – 272 p.

3. Optimization of business processes. Documentation, analysis, management, optimization: Per. from English / D. Harrington, K.S. Esseling, H. Nimwegen. - St. Petersburg: ABC: BMikro, 2002. – 317 p.

4. Gritans Y.M. Organizational design and restructuring (reengineering) of enterprises and holdings: economic, managerial and legal aspects: (practical manual on management and financial consulting) / Ya. M. Gritans. – 2nd ed., Ext. – М.: Volters Kluver, 2008. – 213 p.

5. Eliferov V.G. Business processes: regulation and management: studies. manual for students educate. institutions enrolled in the MBA program and other programs of training. ex. personnel / V.G. Eliferov, V.V. Repin; Institute of Economics and Finance «Synergy». – М.: Infra-M, 2011. - 317 p.

6. Ivanov V.S. Organizational management and reengineering of business processes: monograph / V.S. Ivanov, S.V. Sukhov; M-education Ros. Federation,

Intern. University of Business and New Technologies (in-t). – Yaroslavl: MUBiNT, 2002. – Part 1. – 2002. – 95 p.

7. Isaev G.G. Reengineering of business processes: a textbook.-method. complex / G.G. Isaev, I.V. Chernyshev; M-education Ros. Federation, Uljan. state tech. University, Institute of Distance education. – Ulyanovsk: UISTU, 2003. – 133 p.

8. Repin V.V. Business processes of a company: construction, analysis, regulation / V.V. Repin. – M.: Standards and quality, 2007. – 239 p.: il – (Business excellence). – Bibliogr.: p. 227-228. Repin V.V. Process Approach to Management: Business Process Modeling / V.V. Repin, V.G. Elifer. – M.: Standards and quality, 2004. – 404 p.: il – Bibliogr.: p. 371-372.

9. Kharitonov V.A., Belykh A.A. Technologies of modern management / Perm State Technical University. – Perm, 2007. – 190 s.