

*Платицына А.А.,
студент магистратуры
кафедра экономики труда и управления персоналом
Уральский государственный экономический университет
Россия, г. Екатеринбург*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА СЕРВИСНОГО ЦЕНТРА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ И РЕМОНТУ ГРУЗОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ «УРАЛ»

***Аннотация:** В статье проведён анализ действующей системы организации оплаты труда персонала специализированного сервисного центра по техническому обслуживанию и ремонту грузовых автомобилей «Урал». Выявлены ключевые недостатки существующей системы вознаграждения: несоответствие рыночному уровню оплаты ряда категорий специалистов, слабая связь переменной части заработной платы с результатами труда, отсутствие прозрачных критериев начисления премий. Разработан комплекс предложений по совершенствованию системы оплаты труда, включающий внедрение грейдирования должностей, KPI-based премирования и оптимизацию компенсационного пакета.*

***Ключевые слова:** оплата труда, сервисный центр, грузовые автомобили «Урал», грейдирование, KPI, премирование, компенсационный пакет, совершенствование, персонал.*

***Annotation:** This article analyzes the current remuneration system for personnel at a specialized service center for the maintenance and repair of Ural trucks. Key shortcomings of the existing system are identified: compensation levels for certain categories of specialists that do not align with market rates, a weak link between the variable component of wages and performance outcomes, and a lack of*

transparent criteria for bonus allocation. A set of proposals to improve the remuneration system has been developed, including the implementation of job grading, KPI-based bonuses, and the optimization of the compensation package.

Keywords: remuneration, service center, Ural trucks, grading, KPI, bonus system, compensation package, improvement, personnel.

Введение

Специализированный сервисный центр по техническому обслуживанию и ремонту грузовых автомобилей марки «Урал» представляет собой предприятие, оказывающее полный спектр услуг по обслуживанию многоцелевых грузовых автомобилей, широко применяемых в дорожном строительстве, лесозаготовке, геологоразведке и иных отраслях. Специфика деятельности — технически сложные, капиталоемкие ремонтные работы, требующие высококвалифицированных специалистов с узкоспециализированными компетенциями в части диагностики и ремонта агрегатов автомобилей данной марки.

В условиях дефицита квалифицированных технических специалистов на региональном рынке труда формирование конкурентоспособной и справедливой системы оплаты труда приобретает стратегическое значение для обеспечения кадровой устойчивости сервисного центра. Вместе с тем проведенный анализ показывает, что действующая система оплаты труда имеет ряд существенных недостатков, снижающих её мотивационный потенциал и конкурентоспособность.

Цель статьи — разработать практические рекомендации по совершенствованию организации оплаты труда персонала сервисного центра на основе диагностики существующей системы вознаграждения.

1. Анализ персонала и действующей системы оплаты труда

По состоянию на начало 2025 года в сервисном центре трудоустроено 37 человек, занятых непосредственно в основном производственном процессе и его обслуживании. Структура персонала и уровни заработной платы представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Структура персонала и средние оклады по категориям

Категория персонала	Кол-во чел.	Ср. оклад, руб.	Доля ФОТ, %
Мастера-диагносты (5–6 разряд)	8	62 000	28,5
Механики-ремонтники (3–4 разряд)	14	44 000	35,4
Электрики / сварщики	6	48 000	16,6
Мастера-приёмщики (сервис)	4	52 000	12,0
АУП и вспомогательный персонал	5	45 000	7,5
Итого	37	49 400 (ср.)	100

Действующая система оплаты труда построена на основе тарифных ставок и должностных окладов, установленных штатным расписанием, с дополнительной ежемесячной премией в размере 10–30% оклада. Основания для начисления премии закреплены в Положении о премировании, однако на практике критерии её выплаты носят субъективный характер: решение о размере премии принимается мастером-распорядителем «по общей оценке» работы исполнителя без чётких измеримых показателей.

Анализ рыночного уровня заработной платы в регионе (по данным hh.ru, Headhunter и открытых источников за I квартал 2025 года) показал, что оклады мастеров-диагностов в сервисном центре соответствуют рынку, тогда как оплата труда механиков-ремонтников 3–4 разряда на 12–15% ниже

среднерыночного уровня. Это создаёт риски оттока специалистов данной категории и затрудняет привлечение новых сотрудников [1].

2. Выявленные проблемы системы оплаты труда

В результате анализа действующей системы оплаты труда выявлены следующие проблемы.

Первая проблема — слабая мотивационная функция переменной части. Премия в размере 10–30% оклада фактически воспринимается работниками не как стимул к повышению результативности, а как гарантированная надбавка: по данным опроса персонала, 78% работников считают снижение премии несправедливым наказанием, а не следствием недостижения результата. Отсутствие прозрачной системы показателей лишает премию мотивационного смысла [2].

Вторая проблема — отсутствие дифференциации оплаты внутри должностных категорий в зависимости от уровня компетентности и качества работы. Механик, выполняющий сложные диагностические работы, и механик, занятый плановым обслуживанием, получают одинаковый оклад при схожем разряде. Это демотивирует более квалифицированных и инициативных работников.

Третья проблема — несоответствие рыночному уровню оплаты труда ряда ключевых категорий персонала. Среднерыночная заработная плата механиков-ремонтников 3–4 разряда в регионе (50–55 тыс. руб.) превышает среднюю по данной категории в сервисном центре (44 тыс. руб.) на 14–25%. В условиях дефицита квалифицированных кадров это критически снижает конкурентоспособность предприятия как работодателя [3].

Четвёртая проблема — неразвитость нематериальных элементов компенсационного пакета. Предприятие практически не использует инструменты нематериального вознаграждения: обучение за счёт работодателя, доступ к специализированным техническим базам данных,

программы добровольного медицинского страхования. Между тем для технических специалистов возможности профессионального развития нередко являются значимым фактором выбора работодателя [4].

3. Предложения по совершенствованию системы оплаты труда

На основании проведённого анализа разработан комплекс предложений по совершенствованию организации оплаты труда персонала сервисного центра, структурированный по трём направлениям.

Направление 1. Внедрение грейдирования должностей. Предлагается провести оценку ценности всех должностей сервисного центра по методу балльно-факторного анализа с использованием следующих ключевых факторов: квалификация и опыт; самостоятельность и сложность решаемых задач; ответственность за результат; работа с клиентами. По результатам оценки все должности распределяются по грейдам (предлагается 5 грейдов), для каждого из которых устанавливается «вилка» оклада с минимальным, средним и максимальным значением. Это позволит обеспечить рост вознаграждения высококвалифицированных специалистов в пределах грейда без обязательного административного повышения и создаст стимул для профессионального развития [5].

Внутри грейда предлагается ввести три ступени с разницей в окладе 10%, соответствующие уровням компетентности: «входящий», «опытный» и «мастер». Перевод между ступенями осуществляется по результатам ежегодной аттестации и оценки компетентности. Для механиков-ремонтников 3–4 разряда предлагаемая «вилка» оклада составит 45 000–55 000 рублей, что приводит систему в соответствие с рыночным уровнем.

Направление 2. Введение KPI-based системы премирования. Предлагается перейти от субъективного к объективному, показательному премированию. Размер ежемесячной премии рабочего персонала (механиков, диагностов, электриков) предлагается устанавливать в диапазоне 20–50%

оклада в зависимости от достижения четырёх ключевых показателей (таблица 2).

Таблица 2.

**Предлагаемая система KPI для производственного персонала
сервисного центра**

Показатель (KPI)	Описание	Вес, %	Метод оценки
Выполнение нормо-часов	% выполнения плана н/ч за месяц	40	Учётная система
Качество ремонта	% заказов без возврата за 30 дней	30	База гарантий
Удовлетворённость клиентов	Оценка NPS по выполненным заказам	20	Опрос клиентов
Соблюдение сроков	% заказов, сданных в срок	10	Журнал заказов

Итоговый коэффициент результативности рассчитывается как взвешенная сумма достижений по всем показателям. При значении коэффициента 100% работнику начисляется премия в размере 35% оклада. При значении свыше 110% — 50%, при значении ниже 85% — 20% (минимальный мотивационный уровень). Механизм расчёта прозрачен, публичен и автоматизирован посредством существующей учётной системы сервисного центра [6].

Направление 3. Развитие компенсационного пакета. Предлагается расширить набор нематериальных элементов вознаграждения, не требующих значительных финансовых затрат: оплата сертификационного обучения и аттестации по стандартам «Урал»; доступ к технической документации и обновлениям диагностического программного обеспечения; программа добровольного медицинского страхования для ключевых специалистов. Совокупный дополнительный бюджет на компенсационный пакет составит

ориентировочно 350–420 тыс. рублей в год, при этом ожидаемый экономический эффект от снижения текучести кадров (сокращение затрат на подбор, адаптацию и обучение новых сотрудников) многократно перекроет эти затраты.

4. Ожидаемые результаты и оценка эффективности

Реализация предложенного комплекса мероприятий позволит достичь следующих результатов. В части кадровой устойчивости — снижение текучести персонала с прогнозируемых 18% до 10–12% в год за счёт повышения конкурентоспособности оплаты труда и развития нематериальных стимулов. В части производительности — рост выработки в нормо-часах на 8–12% за счёт прозрачной связи переменного вознаграждения с индивидуальным результатом. В части качества — снижение числа гарантийных обращений на 15–20% за счёт включения показателя качества в систему KPI [7].

Совокупный прирост фонда оплаты труда при реализации предложений оценивается в 12–15% (за счёт рыночного пересмотра окладов механиков и расширения бюджета переменной части). При этом прогнозируемый рост выручки сервисного центра за счёт повышения производительности и сокращения возвратов по гарантии существенно превышает дополнительные затраты на оплату труда, формируя положительный эффект для финансовых результатов предприятия.

Заключение

Проведённый анализ системы оплаты труда сервисного центра по обслуживанию и ремонту грузовых автомобилей «Урал» показал наличие ряда системных проблем: слабую мотивационную функцию переменной части, отсутствие внутренней дифференциации оплаты, несоответствие рыночному уровню ряда категорий персонала и неразвитость компенсационного пакета.

Предложенный комплекс мероприятий — грейдирование должностей, введение KPI-based премирования и расширение нематериального вознаграждения — создаёт основу для формирования конкурентоспособной, справедливой и результативно-ориентированной системы оплаты труда. Реализация данных предложений обеспечит повышение удовлетворённости персонала, снижение текучести и рост производительности труда в сервисном центре.

Список литературы:

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник. — 5-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 695 с.
2. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — М. : Эксмо, 2021. — 103 с.
3. Лукьяненко В.И. Особенности организации оплаты труда в сфере технического сервиса // Экономика труда. — 2022. — Т. 9. — № 4. — С. 667–682.
4. Армстронг М., Броун Д. Управление вознаграждением персонала: практика и стратегия / пер. с англ. — М. : Дело и Сервис, 2019. — 366 с.
5. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. — 2-е изд. — М. : Вершина, 2022. — 208 с.
6. Митрофанова А.Е. Формирование системы вознаграждения персонала сервисных предприятий: теоретический аспект // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 2. — С. 17–24.
7. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда : учебник и практикум. — 3-е изд. — М. : Юрайт, 2022. — 386 с.