

УДК 331.1

ГРЕЙДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Бурянина О.А., Кузнецов Г.Н.

Воронежский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, Воронеж, e-mail: klen@vfmgei.ru

В статье аргументируется необходимость совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала с целью повышения эффективности деятельности производственного предприятия. Авторами предпринята попытка систематизации теоретического и практического опыта применения грейдинга в системе оплаты труда персонала организаций. На основе анализа «Положения об оплате труда» ООО «ГидроПромСтрой», а также исследования степени удовлетворенности работников существующей системой мотивации были выявлены недостатки в оплате труда. Для совершенствования мотивации персонала авторами была предложена система грейдинга должностей для определения персонального оклада работника. В зависимости от значимости отдельных видов производств и работ используются принципы отнесения должности к типу функций. Дифференцирующими факторами для ранжирования должностей были выбраны: степень влияния принимаемых решений на результаты деятельности (ответственность) и инновационность / регламентированность деятельности. Для расчета стимулирующей надбавки использовались четыре уровня по следующим критериям: образование, сложность выполняемых работ, самостоятельность в принятии решений, уровень коммуникаций при работе, управление персоналом, влияние на конечный результат. В заключение определено значение внедрения грейдинга в систему оплаты труда персонала предприятия.

Ключевые слова: мотивация, грейдинг, оплата труда, этапы построения системы грейдинга, преимущества и риски системы оплаты труда на основе грейдинга

GRADING AS A TOOL FOR OPTIMIZATION OF STAFF MOTIVATION SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

Buryanina O.A., Kuznetsov G.N.

Voronezh Institute (branch) ANO the Moscow humanitarian-economic University, Voronezh, e-mail: klen@vfmgei.ru

In the article substantiates the necessity improving the system of motivation and stimulation labor with the purpose increase efficiency activities of the enterprise. The author makes an attempt to theoretical and practical experience in the application grading in the system remuneration staff organizations. Based on the analysis «Regulations on remuneration ООО HidroPromStroy», as well as studies the degree employees satisfaction with the existing system motivation was identified shortcomings in remuneration. To improve staff motivation, the author proposes a system grading positions for determining the personal salary the employee. Depending on the significance individual types productions and works, are the principles for attributing posts to the type of functions. Differentiating factors for ranking posts were selected: the degree of influence of accepted decisions on the results the activity (responsibility) and innovation/regulation activities. For the calculation of the incentive payments was used four levels according to the following criteria: education, complexity work, independence in decision-making, the level communication at work, staff management, impact on the final result. In conclusion the article defined the importance implementing a grading system of payment labor of personnel the enterprise.

Keywords: motivation, grading, remuneration of labor, stages of constructing a system of grading, the benefits and risks of the remuneration system on the basis of the grading

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Особое значение для организации всегда будет иметь подсистема материального стимулирования работника.

В настоящее время выбор системы оплаты труда зависит от особенностей организации технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета его затрат.

Экономисты предложили множество методик для разработки корпоративных си-

стем оплаты труда, но одной из самых популярных продолжает оставаться грейдинг. Наиболее известны системы грейдинга, предложенные компаниями Watson Wyatt и Hay Group, но используются и другие варианты.

Грейдинг (или система грейдов) – это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или собственно грейдам, в соответствии с их ценностью для компании [3].

Надо сказать, что в России система грейдов становится всё более востребованной работодателями, так как в условиях нара-

тающей конкуренции руководители компаний стали лучше понимать необходимость заниматься своим основным ресурсом – персоналом и уделять внимание вопросам мотивации, как материальной, так и нематериальной [4].

На основе системы грейдов также разрабатывается социальная политика компании, мотивационные программы и программы карьерного развития (работники знают об изменении уровня доходов при различных карьерных передвижениях).

Внедрение системы грейдов на предприятии происходит в несколько этапов [6]:

Структура должностных разрядов должна: соответствовать особенностям и потребностям предприятия и сотрудников; отражать рыночную ситуацию; отражать корпоративную культуру компании; позволять вносить изменения; быть логичной, справедливой и понятной для работников; способствовать постоянному развитию [2].

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие ООО «ГидроПромСтрой», выполняющее полный комплекс строительно-монтажных работ, производство работ нулевого цикла, шпунтовые работы, свайные работы, устройство инженерных сетей, профессиональную гидроизоляцию объектов строительства.

На предприятии проводилось несколько социологических исследований. Предметом исследований стали: степень удовлетво-

ности работников существующей системой мотивации; справедливость и «прозрачность» распределения заработной платы; уровень оплаты труда; удовлетворенность условиями труда.

Оплата труда работников регулируется Трудовым кодексом РФ и «Положением об оплате труда». Заработная плата на предприятии и состоит из тарифной ставки (оклад); премии и доплаты. Доплаты устанавливаются при совмещении должностей или исполнения обязанностей временно отсутствующих работников, а также за сверхурочную работу и работу в выходные дни.

В ООО «ГидроПромСтрой» применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Размер заработной платы работник зависит от фактически отработанного времени, учет которого организован с применением документов учета рабочего времени (табелей).

Система премирования является формой поощрения за достижение определенных результатов при выполнении установленных показателей и условий выплаты премий.

Премирование работников производственных подразделений, непосредственно занятых разработкой проектной, изыскательской и другой научно-технической продукции, производится за фактически выполненный объем работ и за соблюдение сроков выполнения работ по позициям оперативных планов.



Схема этапов внедрения грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда

Таблица 1

Принципы отнесения должностей ООО «ГидроПромСтрой» к различным типам функций

Приоритетные функции	Предполагают разработку и внедрение инновационных, новых промышленных технологий и производств, разработку стратегии развития предприятия. Участие в организации внедрения бизнес-процессов и технологий. Требуют привлечения высококвалифицированных дефицитных специалистов на рынке труда, обладающих дефицитными знаниями и опытом
Основные функции	Обеспечивают реализацию основных производственных процессов. Оказывают существенное влияние на стабильность предприятия, достижение высоких производственных показателей. Требуют привлечения специалистов, имеющих опыт работы в отрасли
Поддерживающие функции	Предполагают поддержку и сопровождение основных производственных процессов. Включают техническое, технологическое, административно-хозяйственное и т.п. обслуживание основных производств. Требуют привлечения специалистов, широко распространенных на рынке труда

Таблица 2

Дифференцирующие факторы для ранжирования должностей

Грейд	Степень влияния принимаемых решений на результаты деятельности (ответственность)	Инновационность /регламентированность деятельности
4	Влияет на постановку и достижение стратегических целей в рамках закрепленной сферы ответственности. Ставит задачи в рамках стратегии, оказывает координирующее воздействие на работу функционального направления	Разработка стратегии по своим функциональным направлениям. Формулировка альтернатив в результате широкого анализа контекста
5	Ставит задачи в рамках стратегии, определенной руководством, частично влияет на определение и достижение стратегии в рамках направления деятельности. Принимает нестандартные решения в ограниченной области, контролирует и координирует работу структурного подразделения в рамках своего направления	Принятие стратегических решений в рамках своей зоны ответственности (определение направлений развития и ключевых целей при реализации стратегии по своему функциональному направлению). Координация работ со смежными структурными подразделениями в рамках реализации стратегии
6	Реализует задачи в рамках стратегических целей, определенных руководством, принимает нестандартные решения в ограниченной области, контролирует и координирует работу подчиненных в рамках своих полномочий	Выполнение широкого спектра нерегламентированных функций, принятие тактических решений в рамках зоны ответственности (определение способов и средств/инструментов достижения поставленных целей). Формулировка ограниченного количества альтернатив при разработке тактических решений. Все решения согласовываются
7	Ведет несколько направлений работы и/или осуществляет руководство структурным подразделением (единицей), самостоятельно готовит документы, проводит экспертизу документов, касающихся направлений его деятельности	Выполнение широкого спектра нерегламентированных функций, принятие тактически-оперативных решений (планирование ресурсов для достижения поставленных целей / планирование конкретных действий). Выбор из ограниченного количества альтернатив
8	Отвечает за определенный участок (несколько участков) работы. Осуществляет руководство структурным подразделением (единицей)	Выполнение ряда нерегламентированных функций, принятие оперативных решений в процессе текущей деятельности (планирование конкретных действий на краткосрочный период), выбор из нескольких альтернатив

В результате анализа были выявлены такие проблемы, как:

- недостаточная направленность мотивации на достижение целей (большая часть работников считает, что система способствует их достижению лишь отчасти);
- тарифная сетка построена так, что специалист без категории может получать

столько же, сколько и начальник отдела (размытость сетки);

- труднодоступность информации об оплате труда (только треть опрошенных легко получают нужную информацию, при этом основными источниками информации являются квиток заработной платы работника и сообщения руководителя подразделения).

Модификация системы оплаты труда будет состоять в следующем.

Каждой должности руководителей, специалистов, служащих и профессии рабочего соответствующего квалификационного разряда в штатном расписании присваива-

ется грейд и внутригрейдовая зона (А, В, С – в соответствии с типом функций).

Отнесение должностей к грейдам будет осуществляться на основании оценки должности с использованием дифференцирующих факторов.

Таблица 3

Характеристика уровней, присваиваемых работникам в результате оценки их профессиональных компетенций

№ п/п	Критерии	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
1	Образование	Необходимое для выполнения работы по специальности	Необходимое для выполнения работы по рабочему месту и повышение квалификации без отрыва от производства (внутренняя техническая учеба, обучение в процессе производственной деятельности)	Необходимое для выполнения работы по рабочему месту и повышение квалификации с отрывом от производства (наличие сертификатов и свидетельство о повышении квалификации по профилю работы)	Высшее профессиональное образование, переподготовка, наличие сертификатов о повышении квалификации по профилю работы
2	Сложность выполняемых работ (в пределах требований, определенных должностными квалификационными требованиями)	Минимальная сложность (работы, повторяющиеся в пределах одного задания под руководством непосредственного руководителя)	Средняя сложность (работы, повторяющиеся в пределах регламентированного задания с указанием руководящих и нормативных документов)	Высокая сложность (работы, выполнение которых осуществляется самостоятельно на основе общих указаний руководителя)	Особая сложность (комплексные работы, требующие не только профессиональных знаний и практического опыта, но и знаний в смежных областях)
3	Самостоятельность в принятии решений	Принятие решений в рамках возложенных обязанностей	Принятие решений в рамках возложенных обязанностей, предварительное согласование с руководителем нестандартных решений	Принятие решений в рамках возложенных обязанностей, предварительное согласование с руководителем отдельных нестандартных решений	Принятие нестандартных решений самостоятельно
4	Уровень коммуникаций при работе	Коммуникации работника пассивные, в рамках возложенных обязанностей	Коммуникации работника пассивные, получение и передача информации, взаимодействие с работниками своего структурного подразделения	Работник делится опытом и знаниями, необходимыми для выполнения работы с другими работниками, обладает организационными навыками	Работник обладает лидерскими качествами и управленческими навыками
5	Управление персоналом (функциональное и административное)		Управление персоналом в соответствии с локальными нормативными актами Общества	Решение нестандартных управленческих задач, выходящих за рамки возложенных обязанностей	Построение схем управления подчиненным персоналом
6	Влияние на конечный результат	Действия работника влияют на результаты коллективного труда	Действия работника являются составной частью результата коллективного труда	Действия работника улучшают показатели результата труда	Работник определяет конечный результат деятельности

В целях более точного позиционирования должностей в зависимости от значимости отдельных видов производств и работ, сложности и значимости сфер приложения труда используются принципы отнесения должностей к типу функций (табл. 1).

Нами были выбраны следующие дифференцирующие факторы для ранжирования должностей по грейдам (табл. 2).

Далее для каждой должности необходимо определить надбавку (это будет постоянная стимулирующая надбавка, устанавливаемая конкретному работнику за уровень профессиональных компетенций и результативность его труда, которую предлагается выплачивать ежемесячно в зависимости от соответствия определенному уровню).

Для распределения работника по определенному уровню были выбраны следующие компетенции: образование, сложность выполняемых работ, самостоятельность в принятии решений, уровень коммуникаций при работе, управление персоналом, влияние на конечный результат (табл. 3). Таким образом, внедрение модели компетенций в систему управления персоналом позволяет создать структурированную кадровую политику организации, где модель компетенций выступает центральным элементом системы мотивации персоналом [1].

Следующая предлагаемая рекомендация касается определения премиального фонда и соответственно премий работникам (рабочим специальностям). Так как деятельность данной организации специфична, соответственно, для нее необходимо индивидуализировать механизм стимулирующих выплат. Основной функцией ООО «ГидроПромСтрой» является качественное выполнение строительно-монтажных работ по сооружению объектов в соответствии с рабочей документацией, нормативными документами и утвержденными графиками. Для данной организации ключевыми показателями эффективности являются качественное выполнение строительно-монтажных работ и сдача выполненных работ в срок, поэтому система стимулирования должна быть направлена на улучшение этих показателей.

В целях усиления заинтересованности работников в повышении эффективности труда мы предлагаем ввести коэффициенты трудового вклада (для участков филиала)

и коэффициенты трудового участия для рабочих участков и бригад.

Таким образом, введение системы грейдов в ООО «ГидроПромСтрой» будет иметь следующие преимущества:

1) система грейдов делает систему начисления зарплаты гибкой;

2) упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии;

3) можно быстро проводить анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику;

4) позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты.

Список литературы

1. Бурянина О.А. Разработка профильной модели компетенции начальника службы сбыта деревообрабатывающего предприятия // Лесотехнический журнал. – 2016. – Т. 6, № 2 (22). – С. 147–152.
2. Иванова Т.Л. Инновационные подходы к оценке персонала предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. – № 3 (8). – С. 63–67.
3. Клочков А.К. КPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.
4. Степанова М.В. Инновационные подходы к оценке персонала: грейдинг // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2012. – № 24. – С. 56–66.
5. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.
6. Чуланова О.Л., Комарова Е.М., Фламинг Ю. Методика внедрения грейдинга в систему оплаты труда персонала организации: принципы, подходы, преимущества, риски // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 2–3. – С. 128–138.

References

1. Burjanina O.A. Razrabotka profilnoj modeli kompetencija nachalnika sluzhby sbyta derevoobrabatyvajushhego predpriyatija // Lesotehnicheskij zhurnal. 2016. T. 6, no. 2 (22). pp. 147–152.
2. Ivanova T.L. Innovacionnye podhody k ocenke personala predpriyatija // Innovacionnaja jekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2015. no. 3 (8). pp. 63–67.
3. Klochkov A.K. KPI i motivacija personala. Polnyj sbornik prakticheskikh instrumen-tov. M.: Jeksmo, 2010. 103 p.
4. Stepanova M.V. Innovacionnye podhody k ocenke personala: grejding // Sborniki konferencij NIC Sociosfera. 2012. no. 24. pp. 56–66.
5. Chemekov V.P. Grejding: tehnologija postroeniya sistemy upravlenija personalom. M.: Vershina, 2007. 208 p.
6. Chulanova O.L., Komarova E.M., Flaming Ju. Metodika vnedrenija grejdinga v sistemu oplaty truda personala organizacii: principy, podhody, preimushhestva, riski // Aktualnye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk. 2016. no. 2–3. pp. 128–138.