

СИСТЕМА ГРЕЙДОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

М.А. Черепанова

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: mari0ch29@mail.ru

Научный руководитель: Ермушко Ж.А., канд. экон. наук, доцент

В статье рассмотрена грейдовая система оплаты труда как альтернатива устаревшей тарифной системе. Дана оценка преимуществ использования грейдовой системы оплаты труда в РФ. Проанализированы этапы становления данной системы оплаты труда в национальной экономике. Теоретические выводы автора подтверждаются в рамках статьи путем исследования практического опыта использования системы грейдов на предприятии ОАО «Гусиноозерская ГРЭС» ИНТЕР РАО - Электрогенерация.

В управлении предприятием большое значение имеет создание условий для высокопроизводительного труда персонала, и важнейшая роль в достижении этой цели отводится организации оплаты труда. Правильно выстроенная система оплаты труда работников – ключевой элемент в повышении эффективности деятельности организации.

Система грейдов является разновидностью материальной мотивации персонала, в основе которой сосредоточена оценка относительной ценности должности на предприятии и создание иерархии должностей с соответствующими окладами. [2]

Внедрение системы грейдов является удобным инструментом регулирования фонда оплаты труда и создает основу для внедрения различных механизмов мотивации и развития персонала.

В России система грейдов представляет собой замену тарифной сетке советских времен. Основными узкими местами советской тарифной сетки являются непрозрачная внутренняя логика и жесткость иерархической структуры. В настоящее время гарантированные тарифные ставки и должностные оклады выступают скорее в роли ограничителей заинтересованности трудящихся в развитии и реализации имеющихся способностей, поскольку с одной стороны могут выплачиваться в полном размере без достижения работниками соответствующих результатов, с другой стороны не предусматривают повышение оплаты в случае перевыполнения плана. (табл. 1).

Таблица 1 – Отличия между тарифной системой и системой грейдов [3]

Тарифная система	Система грейдов
1. Система основана на оценке стажа работы, профессиональных знаний и навыков.	1. Предусмотрена более широкая линейка критериев, включающая следующие показатели оценки должности: <ul style="list-style-type: none">• управление;• сложность работы;• ответственность;

Тарифная система	Система грейдов
	<ul style="list-style-type: none"> • цена ошибки; • самостоятельность.
2. Нарастающий принцип встраиваемости должностей в организации	2. Система грейдов предусматривает возможность пересечения частей двух близлежащих грейдов. В результате работник из более низкого грейда, за счет своего профессионализма может получать более высокий должностной оклад, чем специалист, из грейда рядом стоящего высшего порядка
3. Тарифная сетка построена на умножении минимальной заработной платы на межразрядные или межотраслевые коэффициенты.	3. Грейдинг основан на весе должности, рассчитанном в баллах
4. Должности выстроены по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца)	4. Должности выстроены по принципу важности для компании

Внедрение системы грейдов предполагает прохождение организацией четырех основных шагов:

Первый этап – описание и оценка должностей.

Процедура оценки должности состоит из нескольких важных шагов:

Первый из них это личная беседа, задача которой состоит в оценке профессиональных умений и способностей конкретного работника. При этом составляются характеристики человека, занимающего конкретное рабочее место, а не сам грейд.

Аналогом личной беседы может являться процесс анкетирования, что позволяет сформировать представление о той или иной должности.

Второй шаг - оценка полезности данной работы. На этом шаге сравнивают ценность результатов, полученных от данной должности, с ценностью результатов других позиций внутри компании.

Второй этап – определение факторов оценки должностей. Эти факторы могут в значительной мере отличаться в силу специфики каждого конкретного предприятия. На промышленных предприятиях обычно используют такие факторы как ответственность; опыт; наличие подчиненных; квалификация; сложность работы; цена ошибки. На предприятиях, занимающихся созданием инновационной продукции, к этим факторам могут добавить, к примеру, количество внесенных работником инновационных предложений.

Третий этап – оценка должностей по ключевым факторам.

Итоговый балл, который в дальнейшем определяет место работника в системе грейдов, определяется умножением баллов, полученных при аттестации, на баллы значимости этих факторов. Баллы значимости зависят от важности данной должности для компании

Четвертый этап - распределение баллов по грейдам.

По результатам подсчетов, в зависимости от полученного суммарного балла, все должности в компании выстраиваются в иерархическую пирамиду. Затем эту пирамиду разбивают на грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. После формирования грейдов устанавливаются диапазоны («вилки») базовой заработной платы для должностей, вошедших в каждый грейд. [1] При установлении «вилки» окладов для каждого грейда предприятия нередко ориентируются на рыночные значения заработных плат. При этом минимальная и максимальная ставки в грейде могут устанавливаться, соответственно, на 15 % ниже и на 30 % выше среднерыночного значения.

Структура заработной платы после внедрения системы грейдов представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Структура заработной платы по грейдам.

Таким образом, грейдовая система представляет собой систему роста заработной платы по трем основным факторам:

1. Знания и умения. В этом разделе учитывается не только уровень образования работника, но приобретенные знания:

- профессиональные и предметные – знания практических и теоретических процедур, специализированных подходов, теоретических моделей профессиональных дисциплин;

- аналитические и концептуальные навыки, которые необходимы для выполнения работ по планированию, организации, консультированию, разработке и управлению подчиненными;

- навыки взаимодействия с людьми – насколько сотрудник может успешно работать в команде, общаться с клиентами.

2. творческий потенциал, решение проблем – мера оригинального, инновационного мышления, с помощью которого человек может создавать новые результаты. Показывает уровень самостоятельности мышления его независимости от принятых стандартов и правил;

3. Ответственность. Это сила влияния должности на конечные результаты работы организации (с учётом важности этих результатов для компании).

На практике система грейдов показала, что обладает следующими преимуществами:

- делает систему начисления оплаты труда более гибкой;
- повышает эффективность фонда оплаты труда на 10 - 30%;
- делает принцип начисления зарплаты прозрачным, что позволяет отсеять ленивых и бесполезных сотрудников;
- является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
- позволяет уменьшить текучесть кадров и позволяет отслеживать подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты.

Тем не менее, несмотря на все плюсы данной системы оплаты труда, у нее имеется ряд недостатков:

- она требует больших расходов на разработку, внедрение и поддержание в рабочем состоянии;
- требует привлечения большой группы экспертов для разработки системы;
- имеется вероятность субъективного подхода как при разработке и первоначальной оценке составляющих грейдов, так и в процессе регулярных рабочих проверок соответствия персонала уровню грейда.

Наличие недостатков не умаляет достоинств системы грейдов, она в любом случае является более эффективной по сравнению с тарифной системой оплаты. Всевозрастающий интерес к системе грейдов со стороны российских компаний является ярчайшим подтверждением данного факта.

Среди крупнейших российских компаний, которые применяют систему грейдов можно отметить Газпром, Русал, Росатом, РусГидро, СИБУР, Аэрофлот. [1]

Для более предметного анализа новой системы оплаты труда, рассмотрим как она функционирует на конкретном предприятии. Для примера возьмем предприятие ОАО Гусиноозерская ГРЭС «ИНТЕР РАО - Электрогенерация», на котором с 2011 года внедрена грейдовая система оплаты труда с дифференциацией тарифных ставок в пределах грейда.

Зарплата работника формируется из трех составляющих:

- оклада по грейду;
- надбавки за квалификацию;
- премии в размере до 50 % оклада.

Тарифная сетка включает шесть грейдов в соответствии с уровнем сложности труда по профессии. Для каждого грейда установлена «вилка» оклада. Минимальное и максимальное значения тарифных ставок для каждого грейда, а также примеры профессий соответствующие каждому уровню грейдов представлены на рисунке 2.

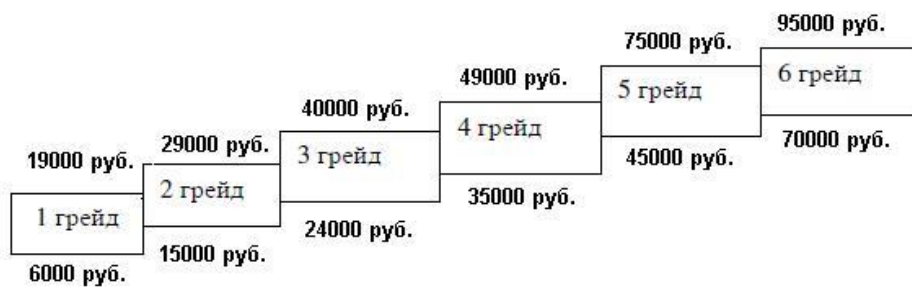


Рис. 2. Структура организации по грейдам

Внутри каждого грейда предусмотрено шесть категорий. Набирая баллы, работник может повышать свою заработную плату, продвигаясь с категории на категорию внутри грейда. Новым сотрудникам присваивается первая категория. Через год работник, набравший 25 баллов, переходит на вторую категорию и дополнительно к окладу получают надбавку, соответствующую второй категории и т. д. Пройти до шестой категории внутри своего грейда можно в течение как минимум семи лет, для этого необходимо набрать 500 баллов. На рис. 3 показаны условия перемещения по категориям внутри грейда и размеры надбавки (на примере 2-го грейда).

Размер надбавки зависит от стажа работы и количества набранных баллов. Для рабочих они начисляются по следующим показателям:

1. Освоение работ по занимаемой профессии и по другим профессиям. Чем больше операций освоит рабочий, тем больше он заработает баллов.
2. Количество внедренных инновационных предложений.
3. Отсутствие повторяющихся дефектов.
4. Наставничество. Чем больше новичков обучит опытный рабочий, тем большее количество баллов он заработает
5. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка.

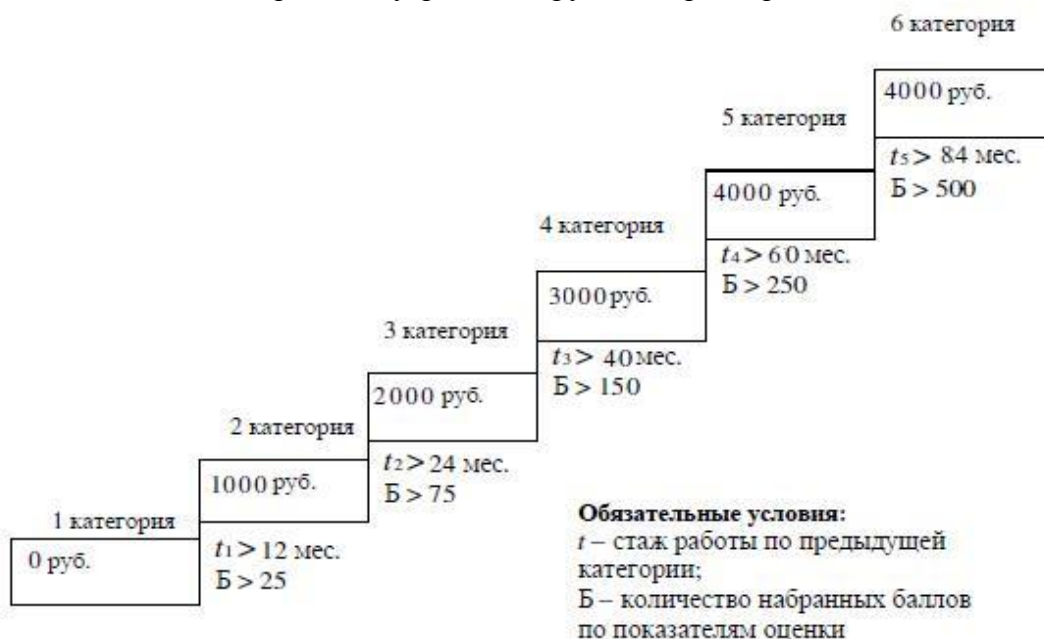


Рис 3. Профессиональный рост внутри грейда

Набранные баллы фиксируются в картах оценки квалификации. Поэтому каждый рабочий может видеть свои переходы по категориям внутри грейда. Таким образом, система показателей нацеливает сотрудника на повышение своей квалификации, передачу опыта, соблюдение на предприятии установленных правил, инициативу и творческий подход в решении производственных задач. установленных правил, инициативу и творческий подход в решении производственных задач.

Главное достоинство данной системы заключается в ее прозрачности для работника, что позволяет ему оценить возможности потенциального роста и развития в своей профессии и изменения уровня дохода при различных вариантах развития карьеры. В результате проведенных мероприятий на ОАО Гусиноозерская ГРЭС «ИНТЕР РАО - Электрогенерация» произошло изменение структуры оплаты труда на предприятии – зарплата работников занятых основным производством повысилась, в то время как оплата труда управляющего персонала и работников вспомогательных цехов напротив продемонстрировала отрицательную динамику. Таким образом, предприятие сделало ставку на привлечение инженеров, которых данной организации не хватает, также за счет изменения системы оплаты труда удалось повысить эффективность и безопасность работы электростанции, поскольку данные факторы стали учитывать при оплате труда работников основного производства.

Таким образом, можно заключить, что система грейдов является эффективным инструментом повышения эффективности работы организации. Она позволяет повысить уровень мотивации персонала и способствует его удержанию, снижает текучесть кадров.

Список использованной литературы.

1. Грейды, или сколько стоит труд сотрудников? // Человек и труд. – 2012. – №7. – С. 35-41
2. Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов // Заработная плата. – 2010. – №8. – С. 15-22
3. Степанова М.В. Инновационные подходы к оценке персонала: грейдинг // Сборник конференции НИЦ Социосфера. – 2012. – №24. – С. 56-66.