

Радина Оксана Ивановна

д-р экон. наук, профессор

Сиротенко Оксана Юрьевна

магистрант

Институт сферы обслуживания

и предпринимательства (филиал)

ФГБОУ ВО «Донской государственной

технической университет»

г. Шахты, Ростовская область

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРЕЙДОВОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

***Аннотация:** в статье раскрыты особенности использования грейдовой системы оплаты труда на примере Новочеркасской ГРЭС Ростовской области. Авторами предложен алгоритм использования системы грейдов на предприятии, которая явилась эффективным методом увеличения качества работы организации.*

***Ключевые слова:** адаптация персонала, грейдинг, система оплаты труда.*

В последние десятилетия отечественные компании, в связи с эффективностью расчета заработной платы труда труженикам, динамично вводят систему оценки должностей – грейдинг. Для предприятия грейдинг – группирование должностей по конкретным основаниям для создания системы мотивации. Для адаптации персонала грейдинг – это ключ, с помощью которого возможно понимание системы оплаты труда. Новый работник будет ясно понимать, как и по какой схеме будет производиться оплата его труда, изучив систему грейдов в компании. Он сможет понять, как можно достичь бизнес-цели компании и реализации ее стратегии; как получить максимальную отдачу от своего вклада в работу; как остаться в компании и стать хорошим специалистом.

В России данную систему впервые использовали в 1984 году в фирме DHL. У них функционировала 4-разрядная система компенсации труда. Затем ее установили в фирме «Вимм-Билль-Данн», IBS и «Рольф». Аналог системы грейдов

существовал и в Советском Союзе. Речь идет о тарифной квалификационной сетке, но ее применяли к отдельным категориям должностей, и анализировала она работников формально [2].

Существует два основных вида грейдинга – это «грейдинг должностей или работ» и «грейдинг работников». В первом значении грейд зависит от значимости определенной должности для предприятия, во втором учитывается и важность выполняемой работы, и самого работника.

Приведем итоги сравнительного анализа этих подходов по отдельным параметрам (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ видов грейдинга

<i>Критерий</i>	<i>Грейдинг должностей или работ</i>	<i>Грейдинг работников</i>
<i>Что оцениваем</i>	Значимость должности для предприятия	Значимость определенного работника
<i>Критерии оценки</i>	Требования к самой должности: уровень квалификации, сложность выполняемой работы, влияние на цели и бизнес-результат предприятия, условия работы и др.	Степень ответственности и влияние на бизнес-результат, дополняются критериями оценки самого работника: его квалификация, результативность и др.
<i>Предприятия, для которых рекомендуется такой подход</i>	Предприятия с определенными функциями должностей, где разные работники смогут занимать аналогичные должности и выполнять аналогичные функции.	Выполняемые работниками функции и задачи зависят от квалификации и способностей работника.
<i>Результат</i>	Сбалансированная сетка должностных окладов.	Распределение личных окладов работникам по грейдам.
<i>Примеры внедрения системы</i>	ООО «ЛУКОЙЛ Пермь» (Методика HayGroup), «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд».	Тренинговая компания «МТИ», компания IBS (консалтинг и развитие IT).

В России система грейдирования призвана на смену тарифной системы оплаты труда, оказавшейся неэффективной и негибкой в современных условиях. Главными недостатками использовавшейся тарифной системы стали скрытая внутренняя логика, жесткость иерархической структуры. Напротив, система грейдирования дает возможность четко определять схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж, но и другие, не менее значимые

факторы. Это обеспечивает сотрудникам не только управленческую, но и профессиональную карьеру, что немаловажно для тех, кто работает в крупном и среднем бизнесе. Начисление заработной платы работникам должно быть понятным для всех участников трудовых отношений, ориентированным на эффективность труда [1].

В рассматриваемой системе имеются как положительные, так и отрицательные стороны. Отрицательными показателями является большие затраты времени и ресурсов уже на стадии оценки персонала; сложность перевода работников с должности на должность по вертикали и по горизонтали; необоснованные критерии оценки эффективности в работе персонала приведут к противоположному исходу – не качественной работе.

На рынке России присутствует уже немало положительных примеров использования системы грейдинга – Газпром, Аэрофлот, Росэнергоатом, Русал, РусГидро, Уралкалий – Ремонт.

Применение системы грейдов используется в следующих случаях. Во-первых, эта система рациональна для крупных и средних организаций, так как, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру горизонтально, внутри своего уровня. Например, повышение сотрудникам квалификации(образования) скажется на размере оплаты, поскольку повысится вес фактора знания, и зарплата возрастет, несмотря на то, что работник будет оставаться на своей должности. Во-вторых, в больших организациях существует огромное количество должностей, что создает немало проблем [2]. Представителям среднего или малого бизнеса порой есть необходимость внедрить систему попроще. Классический грейдинг не актуален для предприятий, трудящихся в инновационных и научно-исследовательских сферах.

Нами были проведены исследования использования системы грейдов на *ОАО «ОГК-2» – Новочеркасская ГРЭС Ростовской области.*

В ходе исследования на ОАО «ОГК-2» – Новочеркасская ГРЭС были проанализированы все факторы, а затем распределены по степени важности для компании с учетом критериальной оценки. Общий вес всех факторов – 100 баллов.

Критериальная оценка факторов грейдирования на
ОАО «ОГК-2» – Новочеркасская ГРЭС Ростовской области

<i>Факторы</i>	<i>Вес, баллы</i>
Степень полномочий	10
Масштаб действий (оборот)	10
Степень влияния на результат	25
Профессиональные знания	15
Навыки управления	10
Навыки взаимодействий	10
Сложность принятия решений	20

В ходе подготовки к использованию системы грейдов на предприятии ОАО «ОГК-2» было предложено выполнение работы по следующим этапам:

- создание рабочей группы по внедрению системы грейдов;
- изучение современных методик грейдирования;
- разработка организационно-экономической документация;
- производится критериальная оценка должностей;
- оценивается каждый уровень грейда, учитывая суммарную оценку баллов для определенной должности и вес факторов;
- комиссией устанавливаются должностные оклады;
- организационно-экономическая оценка результатов грейдирования на предприятии.

Рекомендуемый алгоритм грейдирования на ОАО «ОГК-2»- Новочеркасская ГРЭС привел к перемене структуры оплаты труда на предприятии. Заработная плата рабочих, занимающихся основным производством, возросла, а оплата труда управляющего персонала и работников вспомогательных цехов, в свою очередь, иначе – продемонстрировала отрицательную динамику. Исходя из сложившейся ситуации, предприятие сделало акцент на привлечение инженерно-технических работников, в которых данная организация непременно нуждается. Также в связи с изменениями системы оплаты труда получилось увеличить

качество и надежность работы электростанции, поскольку при оплате труда работников основного производства начали учитывать данные факторы (таблица 1) [2].

В итоге система грейдов является эффективным методом увеличения качества работы организации. Она дает возможность увеличить уровень мотивации сотрудников и способствует их удержанию, сокращает текучесть кадров. Система оплаты труда становится неотъемлемой частью управленческого цикла, включающего оценку при отборе, адаптацию, развитие, обучение и аттестацию персонала. Грейдовая система оплаты труда – это новый инновационный метод оценивания работы персонала, обеспечивающий каждого работника оплатой по его достижениям, а значит и стимулирующий персонал на свершения, однако с другой стороны его внедрение достаточно дорогостоящее, что в случае с малыми предприятиями не окупается.

Список литературы

1. Лукьяненко А.Б. Грейдинг в системе управления персоналом / А.Б. Лукьяненко // Отдел кадров коммерческой организации. – 2010. – №6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/greyding-v-sisteme-upravleniya-personalom>
2. Черепанова М.А. Система грейдов как инструмент повышения эффективности работы персонала российских компаний / М.А. Черепанова; науч. рук. Ж.А. Ермушко // Экономика России в XXI веке: Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России» (г. Томск, 18–22 ноября 2014 г.). В 2 т. Т. 2. – Томск: Изд-во ТПУ, 2014.