

## **АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА ГРЕЙДИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**Пайдемирова Е.А., Скарынкина М.В.**

*ФГАОУ ВО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, Россия (603950, г. Н.Новгород, пр. Гагарина, 23), e-mail: paidemirova@bk.ru*

**В директиве управления человеческими ресурсами на первый план выходит проблема мотивации персонала и, в частности, материального стимулирования сотрудников, что и обуславливает актуальность данного исследования. Цель настоящего исследования – анализ возможностей применения метода грейдирования на промышленном предприятии. В данном исследовании с помощью авторского инструментария были изучены проблемы системы мотивации персонала промышленного предприятия. В статье представлены результаты экспериментального исследования, проведенного авторами на промышленных предприятиях г. Нижнего Новгорода (ОАО «НИТЕЛ» и ОАО «ННПО имени М.В. Фрунзе»). Сделан вывод о том, что применение метода грейдирования позволит предприятиям повысить эффективность использования фонда оплаты труда; сделать прозрачными карьерные перспективы для своих сотрудников; создать определенную объективную ценность каждого сотрудника для предприятия; получить качественную оценку человеческих ресурсов организации; привлечь новые перспективные трудовые ресурсы. Полученные результаты с учетом конкретных условий могут применяться в практике управления персоналом других крупных промышленных предприятий.**

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, грейдирование, трудовые ресурсы, система оплаты труда.

## **THE ANALYSIS OF POSSIBILITY OF USING GRADING METHOD AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**Paydemirova E.A., Skarynkina M.V.**

*Nizhny Novgorod state University of N.I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, Russia (603950, G. N. Novgorod, prospect Gagarina, 23), e-mail: paidemirova@bk.ru*

**In the forefront of HR-management directive now is the problem of motivating staff, in particular, of material stimulation, which causes a relevance of our research. The purpose of this study is analyzing the possibility of using grading method at the industrial enterprises. In this study, by using the authoring tools, were investigated the problem of personnel motivation system at the industrial enterprise. The article presents the results of experimental study conducted by authors at the industrial enterprises of Nizhny Novgorod ("NITEL" and "The factory named after Frunze"). There is concluded that application of grading method will allow enterprises to improve their efficiency of salary fund using; to make the career opportunities for its employees more transparent; to create a certain objective value of each employee for enterprise; to obtain a qualitative assessment of organization human resources; to attract a new prospective manpower. Obtained results can be successfully used in the practice of Hr-management at large industrial enterprises.**

**Keywords:** motivation, staff, grading, human resources, wage system.

В условиях современной российской экономики управление человеческими ресурсами на промышленных предприятиях становится одним из ведущих направлений их развития. В новых условиях стиль управления персоналом должен соответствовать стратегической концепции управления предприятием. При жесткой конкурентной борьбе организаций на рынке «за место под солнцем» возрастает роль человеческих ресурсов, как одного из главных факторов успеха, оказывающих непосредственное влияние на достижение стратегических целей предприятия. Исходя из этого, на первый план в управлении персоналом выходит проблема мотивации человеческих ресурсов, одним из важнейших рычагов которой является материальное стимулирование сотрудников, а мотивация труда –

это важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Решением данной проблемы является построение эффективной системы мотивации и оплаты труда персонала [6].

Несмотря на достаточно широко изученные вопросы материальной мотивации человеческих ресурсов в России, проблема оценки должностей на современных промышленных предприятиях не только не решена в полной мере, но и явно не достаточно изучена. Решить же эту задачу возможно современным методом, применяемым в ведущих западных компаниях – грейдированием, позволяющим повысить эффективность системы мотивации, сделать ее понятной и прозрачной для сотрудников.

Система грейдов пришла к нам из США, где в начале 60-х годов прошлого века Эдуард Хэй разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев, которая сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда. С тех пор система грейдов успешно зарекомендовала себя на Западе и постепенно внедряется в России.

По оценкам экспертов, грейдинг становится популярным в России во многом в силу информационной закрытости отечественного рынка. В США, например, большая часть компаний использует в настоящее время другой метод, так называемый market pricing. Он предполагает изучение среднего уровня зарплаты для данной должности на рынке, на основе чего устанавливается зарплата по этой позиции внутри компании. В России это фактически невозможно из-за отсутствия соответствующей информации и обилия «серых» и «черных» компенсационных схем. Дальнейшее развитие рынка труда может привести к расширению доступных для российских компаний инструментов определения уровня компенсаций.

Сущность грейдирования (от англ. grade — степень, класс) такова: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., в зависимости от специфики бизнеса компании. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязывается «вилка» оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой.

Очень трудно найти такой универсальный метод стимулирования труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а тот, в свою очередь, стремится получать как можно больше. Именно грейдирование позволяет увязать оплату

труда и логику бизнеса, а также решить комплекс проблем, связанных с мотивацией персонала. Внедрение этой системы делает предприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повышается «прозрачность» организации для инвесторов и, следовательно, увеличивается капитализация [1].

Система грейдирования своими корнями уходит в теорию справедливости Джона Стэйси Адамса и является ее логическим продолжением. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки: оценку своего вклада в достижение целей организации и оценку получаемого вознаграждения, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу. Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса. При проведении этих двух оценок, человек в уме выводит определённое соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой. Сотрудник сравнивает свой доход с доходом остальных членов организации, и понимает, за что он получает свои деньги. Он понимает, как можно увеличить свою заработную плату, и видит, откуда берется размер заработной платы коллег. Это уменьшает возможность несправедливой оценки и завистливого отношения к более высокой заработной плате других сотрудников, что, в целом, улучшает морально-психологический климат в коллективе и удовлетворенность персонала условиями труда. Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда [2].

Система грейдирования в чем-то сходна с тарифной системой. И тарифно-разрядная сетка, и грейды представляют собой иерархическую структуру должностей, где оклады выстроены по нарастающему принципу. Но имеются и существенные отличия. Например, если тарифные системы построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы, то системы грейдов предусматривают более широкую линейку критериев. В тарифной системе должности выстраиваются по нарастающему принципу, а грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда, благодаря своему профессионализму, может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде стоящего рядом высшего порядка. Иерархическая структура тарифной сетки основана на

минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты, а структура грейдирования построена только на весе должности, который просчитывается в баллах.

Обычно грейдирование используется в крупных и средних организациях, поскольку, кроме вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру и горизонтально, внутри своего уровня. Например, в случае повышения работником квалификации, повысится вес фактора знания и заработная плата возрастет, несмотря на то что работник останется в прежней должности. Также на крупных предприятиях существует большое количество должностей, что создает дополнительные проблемы. Поэтому в системах определения должностных окладов часто приходится формально именовать должности, чтобы каким-то образом разместить их в иерархической вертикали. Эту проблему помогает разрешить система грейдов.

Таким образом, к преимуществам системы грейдов можно отнести следующее:

1. она обеспечивает эффективную схему вознаграждения, включающую оклады, социальный пакет, премии;
2. оптимизирует организационную структуру предприятия;
3. является основой для формирования стратегии развития персонала;
4. обеспечивает независимую оценку сотрудников на предмет соответствия занимаемых должностей;
5. позволяет определять взаимосвязь уровня дохода работника на конкретной должности с относительной ценностью его позиции, в сравнении с другими существующими в компании;
6. помогает руководству принимать решения об индексации заработной платы в соответствии со стратегическими требованиями развития;
7. повышает мотивацию персонала, стимулирует его развитие;
8. обеспечивает прозрачность перспектив роста для сотрудников;
10. уменьшает эффекты «выгорания» сотрудников, находящихся длительное время на одной должности.

Ниже нами рассмотрены возможности применения данного метода на ряде промышленных предприятий, и в первую очередь на ОАО «НИТЕЛ» и ОАО «ННПО имени М.В. Фрунзе».

ОАО «Нижегородский телевизионный завод им. В.И. Ленина» – ОАО «НИТЕЛ» – одно из старейших предприятий Нижегородской области, родоначальник радиоэлектронной промышленности города. Открытый в 1917 году как телефонный, завод со временем перешел на выпуск связных радиостанций. В настоящее время ОАО «НИТЕЛ» выпускает радиолокационную технику, используя последние достижения радиоэлектронной отрасли, многолетний опыт производства и эксплуатации нескольких поколений РЛС. Наряду с

поставкой современных радиолокационных комплексов ОАО «НИТЕЛ» осуществляет модернизацию, техническое обслуживание и поставку запасных частей для модернизации ранее выпущенных РЛС, являющихся на сегодня наиболее массовым средством обнаружения воздушных объектов. Эта продукция пользуется спросом, как на отечественном, так и на зарубежном рынках. На сегодняшний день завод является одним из крупнейших предприятий радиоэлектронной промышленности Нижнего Новгорода и Нижегородской области. Предприятие стабильно наращивает объёмы производства и ведет активную подготовку производства новейших образцов РЛС для обеспечения заданий государственной программы вооружения до 2015 года [4].

История Нижегородского завода имени М.В. Фрунзе началась в декабре 1918 года со дня учреждения Нижегородской радиолaborатории. Нижегородская радиолaborатория стала первым в стране радиозаводом и первой радиовещательной студией. В ее стенах были сконструированы самые мощные в мире на тот момент радиолампы, разработана техника коротких волн, а также заложены основы полупроводниковой электроники. На сегодняшний день одним из основных направлений работ предприятия является производство малогабаритных радиолокационных станций, надежных в эксплуатации и по техническим характеристикам не имеющих аналогов за рубежом, также завод является крупнейшим производителем счетчиков электроэнергии бытового и производственного назначения. ОАО «Нижегородское научно-производственное объединение имени М.В. Фрунзе» – это разработчик и производитель современных высокотехнологичных радиоэлектронных приборов военного и гражданского назначения [5].

Ключевой ценностью для ОАО «НИТЕЛ» и ОАО «ННПО имени М.В. Фрунзе» является персонал завода, формирующий дружную и эффективную команду квалифицированных профессионалов. На предприятиях в совокупности работает порядка пяти тысяч человек. От результатов работы данных заводов во многом зависит уровень жизни жителей Приокского района г. Нижнего Новгорода. Руководство ОАО «НИТЕЛ» и ОАО «ННПО имени М.В. Фрунзе» внедряет современные методы управления персоналом для повышения мотивации труда сотрудников предприятий. Менеджменту ОАО «НИТЕЛ» и ОАО «ННПО имени М.В. Фрунзе» приходится решать множество вопросов, связанных с достижением стратегических целей предприятий. Руководство заводов заботят вопросы, связанные с удержанием и привлечением сотрудников, повышением результативности персонала. С одной стороны, с целью эффективной мотивации ценных сотрудников необходимо учесть, какие потребности для них являются доминирующими, а какие – фоновыми. Кроме того, важно увидеть, что для некоторых сотрудников потребность в профессиональном самовыражении может быть главенствующей. С другой стороны, для

того чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учесть такие условия, как ее связь с результатами труда, значимость для сотрудника, применение принципа справедливости и соответствие ее образованию, квалификации, должности, общему стажу работника и опыту его работы в данной организации. Следует также заметить, что нередко факторами мотивации на предприятии выступают четкая формулировка задач и оценка эффективности их выполнения, хорошая организация труда. Одним из основных способов решения этих задач является построение эффективной системы мотивации и оплаты труда персонала. Сегодня большинство ведущих российских предприятий занимаются разработкой более совершенных систем материальной мотивации персонала, совершенствуют систему компенсаций, строят эффективную систему выполнения целей организации. Именно поэтому многие крупные предприятия в России используют систему грейдов или грейдирование [7].

В мае 2014 года на ОАО «НИТЕЛ» и ОАО «ННПО имени М.В. Фрунзе» был проведен анализ существующей системы мотивации, в ходе которого установлено наличие проблемы текучести кадров, что ведет к увеличению издержек производства и уменьшению отдачи от персонала; слабое материальное стимулирование; отсутствие перспектив продвижения и возможности проявить себя; неудовлетворительные условия труда. Решением этих проблем на предприятиях и является грейдирование, благодаря которому возрастет мотивация и снизится текучесть кадров.

Целесообразность внедрения системы грейдов объясняется также тем, что на ОАО «НИТЕЛ» и ОАО «ННПО имени М.В. Фрунзе» большая численность работников, именно грейдирование позволит упорядочить систему внутренних взаимоотношений, задать некий порядок на заводе, когда сотрудник начнет понимать место своей должности на предприятии, ее значение, кто находится над ним, кто под ним в иерархической лестнице, кто на параллели, какие есть варианты движения. Появятся четкие параметры характеристик, описывающих должность, и поэтому сотрудник начнет понимать, как ему работать над собой, чтобы двигаться по карьерной лестнице, то есть какие он должен в себе развивать качества и способности. Плюс эта система удобна для справедливого распределения различных социальных пакетов.

Также технологии грейдирования призваны решить на предприятиях все вопросы, связанные и с особенностями рынка, и с субъективизмом вследствие влияния организационного или человеческого фактора. Внедрение системы грейдов на ОАО «НИТЕЛ» и ОАО «ННПО имени М.В. Фрунзе» поможет устранить вышеперечисленные симптомы, и, как следствие, способствовать достижению бизнес-целей заводов и реализации

их стратегий; получению максимальной отдачи от инвестиций в персонал; привлечению и удержанию на предприятии лучших специалистов.

Данная методика систематизирует все должности на предприятиях, установит верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда) и создаст инструмент для начисления зарплаты. После проведения грейдирования система оплаты труда станет «прозрачной» и каждый сотрудник сможет увидеть связь между своей работой и доходами завода.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что грейдирование должностей поможет предприятиям повысить эффективность использования фонда оплаты труда от 10 до 50%; сделать прозрачными карьерные перспективы для своих сотрудников; создать определенную объективную ценность каждого сотрудника для предприятия; получить качественную оценку человеческих ресурсов организации; привлечь новые перспективные трудовые ресурсы.

Говоря о нематериальном стимулировании системы грейдирования, следует отметить, что категории должности станут некими параллельными измерителями статуса сотрудника на предприятии, альтернативной иерархией, что позволит реализовать профессиональную карьеру. Все эти изменения в конечном итоге должны положительно отразиться на деятельности самих заводов и вывести их на новый уровень.

### Список литературы

1. Гапонова О.С. Мотивационный менеджмент в современной организации // Научно-инновационный центр, журнал «В мире научных открытий», серия «Экономика и инновационное образование». – Красноярск, 2012 г. - №3 (27). – С. 31-48.
2. Гапонова О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения // Изд-во института экономики УрО РАН. – Екатеринбург-Нижний Новгород, 2010. – 188 с.
3. Летягина Е.Н. Опережающее развитие атомной энергетики как решение мировой энергетической проблемы// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. - №4-1. – С. 237-240.
4. Нижегородский телевизионный завод им. В.И. Ленина: сайт. – URL: <http://www.nitel-oao.ru/> (дата обращения 05.05.2014).
5. Нижегородское научно-производственное объединение им. М.В. Фрунзе: сайт. – URL: <http://www.nzif.ru/modules/c-html/content/direktor.php> (дата обращения 05.05.2014).

6. Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Воронов Н.А. Управление поведением персонала на промышленном предприятии // Всероссийский экономический журнал «ЭКО». – 2010. – № 4. – С. 128-136.
7. Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Иванов Б.В. Стратегия развития предприятия: роль прогноза // Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». – 2010. - № 5. – С. 95-101.

**Рецензенты:**

Удалов Ф.Е., д.э.н., профессор кафедры менеджмента и государственного управления Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород;

Яшин С.Н., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, г.Нижний Новгород.