

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ОСНОВЕ ГРЕЙДИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

**Т.А. Власова,**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры управления персоналом*

*Института экономики и управления, НИУ «БелГУ»*

**К.В. Конорева,**

*магистрант кафедры управления персоналом*

*направления подготовки «Управление персоналом», НИУ «БелГУ»*

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются различные инновационные подходы к процессу мотивации и стимулирования сотрудников, используемые в практике работы российских и зарубежных компаний. В частности, подробно изучаются основные особенности и принципы внедрения и функционирования системы грейдинга персонала. На примере конкретной организации поэтапно рассматривается процесс построения данной системы. Дается описание системы грейдинга, действующей в организации, и, исходя из ее индивидуальных особенностей, предлагается возможный вариант модели компетенций для определения грейда каждого сотрудника.

*Ключевые слова:* мотивация, мотивационная система, стимулирование, инновационный подход, грейдинг персонала, тарифная система, «вес» фактора, грейд, «вилка» заработной платы, компетенция, модель компетенций сотрудников.

**Введение.** В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Это связано с возрастающей ролью личности работника. Меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. В качестве мотивации сегодня используются как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения, которые удовлетворяют материальные и духовные потребности работников [1, с. 8].

Мотивация – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным образом. Это внутреннее состояние, определяющее поведение человека.

Сегодня особенно остро в различных организациях стоит проблема правильного и эффективного мотивирования сотрудников. Проведение определенных эффективных мероприятий по мотивации персонала приводит к качественному и оперативному выполнению работы, уменьшению срока её выполнения, снижению уровня текучести кадров, а значит и к эффективной работе организации и увеличению прибыли.

**Методы и организация исследования.** В основе методологической и теоретической базы работы заложен системный подход к изучению исследуемых явлений и процессов, труды отечественных исследователей по рассматриваемой проблематике. Выполнение работы базировалось на ряде общенаучных методов исследования, среди которых: абстрактно-логический, монографический, расчетно-конструктивный, метод сравнительного анализа и другие. Объектом исследования является отдел продаж крупной компании, занимающейся печатью полиграфической продукции.

**Результаты и их обсуждение.** В настоящее время руководители многих зарубежных компаний для достижения высокой эффективности деятельности придумывают нестандартные способы мотивирования своих сотрудников, выходя за общепринятые рамки. Так, например, в Японии владелица одной маркетинговой компании, в которой работают только женщины, заметила, что многие из сотрудниц периодически страдают из-за разрыва со своими «половинками» и не могут сосредоточиться на выполнении работы. В связи с этим она ввела в мотивационную систему отгулы, связанные с причиной «разбитого сердца». Есть множество других подобных примеров, демонстрирующих инновационные подходы к мотивации персонала. При этом они бывают одноразовыми и на

постоянной основе. В качестве одноразовой мотивации могут выступать оплата обучения детей сотрудников, необходимого дорогостоящего лечения, финансовая помощь в организации бракосочетания. К мотивационным акциям на постоянной основе можно отнести оплату перелета к месту отдыха один раз в год для сотрудника и его семьи, корпоративный доступ к Интернету из дома, предоставление места в частном детском саду для детей сотрудника и многое другое.

Все же основным и самым распространенным методом мотивации на сегодняшний день является денежное вознаграждение. Многие зарубежные предприятия и компании считают наиболее эффективными и активно используют несколько систем оплаты труда. К ним относятся денежные вознаграждения за выполнение работником тех функций, которые не входят в его полномочия; коммиссионные, когда работник получает фиксированный процент от заключаемой с клиентом сделки; программы по разделению прибыли, при которых сотрудники получают определенный процент прибыли организации; специальные индивидуальные вознаграждения за опыт работы или за владение определенными навыками; акции, когда сотруднику предоставляется в собственность определенное число акций компании или право на приобретение пакета акции оговоренного размера и другие [2, с. 21].

Помимо выше перечисленных подходов, во многих современных организациях широко используются и другие технологии HR, способствующие стимулированию трудовой активности персонала и повышению эффективности результатов его труда. К ним относятся: система бонусов и поощрений в виде безвозмездного предоставления возможностей для проведения досуга работников и их семей, организация корпоративных мероприятий различного формата, внедрение балльно-рейтинговой системы оценки, предоставление определенных льгот и улучшение условий труда на рабочих местах, геймификация и другое. Одним из таких подходов также является грейдинг персонала.

По своему определению грейдинг представляет собой группировку должностей организации в тесной связи с оплатой труда на той или иной позиции. Систему грейдов во многих источниках научной литературы часто сравнивают с построением тарифной системы, которая предполагает ранжирование тарифных разрядов работников на основе, как правило стажа, навыков и уровня профессиональных знаний, и дальнейшее их сопоставление с тарифной ставкой (окладом). Однако грейдинг должностей является расширенной версией данного способа, так как учитывает более разнообразную линейку критериев, в связи с чем обладает повышенной степенью универсальности и может быть применима практически ко всем должностям предприятия. Помимо этого, система грейдинга, в отличие от тарифной сетки, допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов, что позволяет добиться справедливости при выплата должностного оклада сотрудникам одного грейда, но имеющим разную степень профессионализма. И здесь отмечается главное отличие западного подхода от отечественного: хороший специалист может получать большую зарплату, чем его непосредственный начальник. Еще одним отличием от тарифной системы является тот факт, что при использовании тарифной сетки все должности выстраиваются по нарастающему вертикали, то есть от рабочего персонала до управленческого звена. Система грейдинга учитывает важность каждой конкретной должности для работы всей организации [3].

Процесс разработки и внедрения системы грейдинга в организации, как правило, включает несколько основных этапов. Рассмотрим его на конкретном примере.

Допустим, организация – филиал отдела продаж крупной компании, занимающейся печатью полиграфической продукции (частная типография). В филиале существует 2 отдела: листовая и рулонная печати. В листовом отделе работает 6 человек: офис-менеджер, 2 технолога, дизайнер, 2 менеджера по работе с клиентами. В отделе рулонной (газетной) печати трудится 3 сотрудника: офис-менеджер, 2 менеджера по работе с клиентами. Работу всего филиала контролирует руководитель. Также в штате организации числятся 1 уборщица, 1 заведующий хозяйством, 1 водитель-курьер.

1 этап. Определение целей и задач разработки системы грейдинга персонала в организации. Данный этап основан на выявлении наличия конкретных проблем в действующей системе мотивации и стимулирования. В качестве целей и задач, на которые направлена система грейдинга персонала может выступать следующее:

- установка объективной ценности каждого сотрудника;
- повышение прозрачности карьерных перспектив;
- повышение эффективности использования фонда оплаты труда;
- качественная оценка персонала;
- привлечение потенциальных кандидатов;
- совершенствование HR-бренда компании.

2 этап. Описание должностей, действующих в организации. Итак, как было указано выше в листовом отделе филиала работает 6 человек: офис-менеджер, 2 технолога, дизайнер, 2 менеджера по работе с клиентами. В отделе рулонной (газетной) печати трудится 3 сотрудника: офис-менеджер, 2 менеджера по работе с клиентами. Работу всего филиала контролирует руководитель. Также в штате организации числятся 1 уборщица, 1 заведующий хозяйством, 1 водитель-курьер. Таким образом, всего 13 работников и 8 должностей.

Источником информации для изучения основных требований, предъявляемых к конкретной должности, а также основных функций и обязанностей сотрудника, могут стать должностные инструкции сотрудников, функциональные описания должностей или консультация с руководителем филиала.

3 этап. Поиск критериев для оценки должностей. Обязательным условием этого этапа является определение набора универсальных факторов для оценки всех должностей (от рабочего до директора), то есть весь персонал компании должен оцениваться по одному набору критериев оценки. В качестве таких критериев по отношению к данной организации и действующим в ней должностям могут выступать следующие:

- степень ответственности,
- квалификация,
- опыт работы,
- уровень контактов с людьми,
- административные навыки.

Таблица 1

Оценка должностей организации

Должность	«Вес» фактора степень ответственности	«Вес» фактора квалификация	«Вес» фактора опыт работы	«Вес» фактора уровень контактов с людьми	«Вес» фактора административные навыки	«Вес» должности», итого
Офис-менеджер	3	1	1	5	5	15
Технолог	5	5	5	3	2	20
Дизайнер	5	5	5	4	1	20
Менеджер по работе с клиентами	5	4	5	5	1	20
Руководитель	5	5	5	5	5	25
Уборщица	1	1	1	1	1	5
Заведующий хозяйством	5	1	2	3	4	15
Водитель-курьер	1	1	1	1	1	5

4 этап. Оценка должностей по выбранным критериям. Проведем оценку описанных выше должностей филиала организации по данным критериям. При этом, каждому критерию присваиваются баллы в зависимости от его степени сложности и проявления в той или иной должности («вес» фактора). Поскольку штат филиала компании состоит всего из 13 человек, мы не будем присваивать каждому критерию большие баллы, чтобы не усложнять методику расчета; максимальный «вес» фактора – 5, максимальный «вес» должности – 25.

Таким образом, в организации выделено 4 грейда.

Таблица 2

Грейды организации

Грейд	Должности, входящие в грейд	Число сотрудников, входящих в грейд
4	Руководитель	1
3	Менеджер по работе с клиентами, технолог, дизайнер	7
2	Офис-менеджер, заведующий хозяйством	3
1	Уборщица, водитель-курьер	2

5 этап. Определение границ «зарплатной вилки» по каждой из должностей. Обязательным условием для этого этапа является определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов. Оно должно производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения.

Прежде всего, для установления должностного оклада необходимо собрать информацию о рыночной стоимости различного вида работ, также следует учитывать средний уровень оплаты труда в стране и отдельном регионе. Помимо этого, анализируем рынок труда для того, чтобы понять, сколько платят в среднем за аналогичную должность на других предприятиях, и на основании полученных данных принять взвешенное решение.

Затем для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая «вилка». Она определяется не для каждой должности отдельно, а для всего грейда. Определим границы «зарплатной вилки» по каждой из должностей организации в соответствии с выделенными грейдами. Ими могут являться абсолютные величины для каждого грейда.

*Грейд 1 (уборщица, водитель-курьер):* контрольное значение для 1 грейда может составить 7 500 рублей. Минимальный оклад на этом грейде может составлять 6 000 рублей (80% от контрольного значения), а максимальный – 9 000 рублей (120% от контрольного значения).

*Грейд 2 (офис-менеджер, заведующий хозяйством):* контрольное значение для 2 грейда может составить 10 000 рублей. Минимальный оклад на этом грейде может составлять 8 000 рублей (80% от контрольного значения), а максимальный – 12 000 рублей (120% от контрольного значения).

*Грейд 3 (менеджер по работе с клиентами, технолог, дизайнер):* контрольное значение для 3 грейда может составить 15 000 рублей. Минимальный оклад на этом грейде может составлять 12 000 рублей (80% от контрольного значения), а максимальный – 18 000 рублей (120% от контрольного значения).

*Грейд 4 (руководитель):* контрольное значение для 4 грейда может составить 23 500 рублей. Минимальный оклад на этом грейде может составлять 18 800 рублей (80% от контрольного значения), а максимальный – 28 200 рублей (120% от контрольного значения).

«Вилками» окладов для каждого уровня могут являться также относительные величины. Например, контрольное значение 4 грейда принимается за базовое, а остальные грейды зависят от него (допустим, контрольное значение 3 грейда – это 65% оплаты от

четвертого, а 2 грейда – 70% от контрольного значения 3 грейда). Этот принцип используется в построении тарифной сетки.

Периодичность корректировки значений будет зависеть от экономической ситуации в стране, уровня инфляции и других факторов. Целесообразно проводить ее один раз в год.

Эдвард Хей разработал классическую систему грейдов, состоящую из 32 рангов. На сегодняшний день применяются и другие методы. Некоторые из них более упрощенные, другие наоборот объемней классической модели. Рассмотрим конкретные принципы построения системы грейдирования на примере одной крупнейшей группы промышленных предприятий.

Доход сотрудников в компании складывается традиционно из базового оклада и переменной части. При этом, базовый оклад включает в себя:

- 1) Основные характеристики позиции (система базовых окладов, основанная на грейдировании позиций);
- 2) Оценку компетенций и результативности работника (определение степени грейда, в зависимости от уровня развития компетенций).

Переменная часть формируется на основе максимального размера фонда оплаты труда в зависимости от категории персонала и фактического размера переменной части в зависимости от результативности достижения показателей эффективности.

К основным принципам управления постоянной частью вознаграждения в данной организации относятся:

- 1) Для формирования постоянной части оплаты труда работников (оклада) применяется система грейдов. Грейд является исходной величиной для установления уровня оплаты труда независимо от того, какие формы и системы оплаты труда применяются к данной позиции (должности).
- 2) Минимальная величина оклада первого грейда утверждается приказом руководителя конкретного предприятия группы. Уровень оплаты труда, определенный для первой степени первого грейда, не должен быть ниже законодательно установленного уровня минимальной заработной платы. Размеры окладов второго и последующих грейдов определяются исходя из размера оклада первого грейда и грейдовых коэффициентов.
- 3) Основанием для установления оклада для каждой должности (профессии) является ее принадлежность к конкретному грейду.

Сетка базовых окладов на предприятиях группы включает 16 грейдов; в каждом грейде 5 ступеней. Она разрабатывается для каждой площадки с учетом анализа рынка труда. Уровень базовых окладов одного грейда одинаков для всех категорий сотрудников.

Уровень оплаты конкретного работника зависит также от уровня развития его компетенций. Под компетенцией понимают интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и мотивацию, описанное в терминах наблюдаемого поведения, которое отличает хорошего работника от плохого на определенной позиции. В группе предприятий выделяют корпоративные, менеджерские компетенции – определяют соответствие работника грейду должности, технические и функциональные – определяют степень оплаты. Требования по корпоративным и менеджерским компетенциям определяются грейдом позиции и едины для всех ступеней внутри грейда. Требования по функциональным и техническим компетенциям определяются степенью внутри грейда. Все требования задаются через определение минимального количества компетенций с уровнем развития большим, или равным нормативному.

Если по результатам оценки компетенций работника уровень развития корпоративных и менеджерских компетенций не соответствует требуемому уровню, определенному для должности, то при приеме или переводе на должность работнику:

1. устанавливается минимальная оплата, определенная для данной должности – первая степень грейда позиции;
2. составляется индивидуальная программа развития, в которой оговаривается перечень программ / мероприятий по развитию компетенций сотрудника, и устанавливается срок их реализации (достижение необходимого уровня развития компетенций);

3. по итогам реализации мероприятий индивидуальной программы развития проводится повторная оценка компетенций, по результатам которой определяется уровень оплаты труда и / или принимается решение о продлении программы развития.

Исходя из всех выше перечисленных принципов системы грейдирования, для данной группы предприятий можно предложить следующую модель компетенций для определения грейда должностей сотрудников.

1. Корпоративная модель компетенций:

- Ориентация на результат (К 1.2);
- Ответственность (К 2.1);
- Инициативность и способность к обучению (К 3.9);
- Взаимодействие (К 4.8);
- Эффективная коммуникация (К 5.6);
- Исполнительская дисциплина (К 6.7);
- Лидерство (К 7.3);
- Создание позитивной репутации Группы предприятий (К 8.4);
- Стаж работы в компании (К 9.5).

2. Менеджерская модель компетенций:

- Управление исполнением (М 1.3);
- Мотивация и развитие подчиненных (М 2.4);
- Управленческая самостоятельность (М 3.1);
- Управление ресурсами: временными, финансовыми, материальными (М 4.2).

3. Функциональная модель компетенций:

- Ориентация на внутреннего клиента (Ф 1.3);
- Влияние и убеждение в переговорах (Ф 2.6);
- Принципиальность, следование нормативам и законодательным актам (Ф 4.5);
- Инновационность (Ф 5.9);
- Точность и внимание к деталям (Ф 6.1);
- Управление информационными потоками (Ф 7.8);
- Понимание работы механизмов (Ф 8.4);
- Устойчивость к монотонной работе (Ф 9.10);
- Понимание технологических процессов (Ф 10.2);
- Перспективное мышление (Ф 11.7).

Таким образом, первая цифра означает порядковый номер компетенции; вторая – определяет ее приоритет. То есть, освоив равное количество компетенций для перехода в следующую ступень или грейд, выбор будет сделан в пользу того сотрудника, который освоил более важные по приоритету компетенции. Это позволит сформировать и внедрить современные методы и четкие правила работы в компании, создать объективно справедливую процедуру оценки персонала при определении его принадлежности к конкретному грейду или ступени в грейде, обеспечить максимально прозрачный процесс перевода и увольнения сотрудников, повысив тем самым удовлетворенность персонала работой в компании.

**Заключение.** Проблема уровня заработной платы особенно актуальна для современного российского населения в связи с наличием ряда проблем в этой сфере: низкий уровень жизни, низкий уровень заработной платы, высокий уровень безработицы в стране и другие социально-экономические показатели, имеющие неутешительные тенденции к снижению своих значений и их низкому уровню в сравнении с ведущими странами мира. Помимо этого, большинство современных российских предприятий характеризуются следующими особенностями в отношении системы оплаты труда и мотивации персонала: неконтролируемый рост фонда оплаты труда, отсутствие объективной оценки сотрудников, основание уровня оплаты труда некоторых сотрудников на произволе и мнении руководства, отсутствие единых правил построения системы мотивации и стимулирования персонала. Данные обстоятельства предопределяют важность построения структурированной, справедливой и открытой системы оплаты труда на каждом рабочем

месте. В решении данной проблемы может помочь внедрение в работу компании системы грейдинга персонала.

С помощью современной системы грейдинга организация может решить следующие стратегические задачи:

1. Борьба с кризисным положением. Во время кризиса компании обычно сокращают персонал, что позволяет сэкономить материальные средства. Грейдинг позволяет выстроить правильную иерархию, сэкономить на неэффективных работниках и мотивировать на улучшение труда эффективных. Перераспределение оплаты увеличивает эффективность не только конкретных сотрудников, но и фирмы в целом;
2. Равенство возможностей. Метод грейдов дает инструменты для развития. Она предполагает не только вертикальное улучшение должностного, а соответственно и материального положения, но и горизонтальное;
3. Прозрачность и наглядность. Сотрудникам внутри компании легко определить степень личной и чужой эффективности. Зачастую компания поощряет всестороннее участие работников в оценке критериев и результатов.

На основании все выше сказанного, можно сделать вывод о том, что компания должна обладать огромным запасом ресурсов для того, чтобы обеспечить объективно рациональное построение и функционирование системы грейдинга. В первую очередь, это материальные затраты и большой запас человеческих ресурсов в виде опытных и квалифицированных сотрудников в сфере HR, способных разработать структурированную и индивидуализированную систему мотивации и стимулирования на основе грейдинга персонала, которая будет базироваться на справедливости и открытости оплаты труда сотрудников и обеспечит их мотивацию на постоянное совершенствование и повышение профессионального уровня развития.

#### **Литература**

1. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин. – М.: Генезис, 2014. – 248 с.
2. Бабинцева, Е.И. Диагностика мотивационного развития персонала / Бабинцева Е.И., Севрюкова Р.А. // Современные тенденции развития науки и технологий. –2015. –№ 9-6. –С. 20-23.
3. Слипачук, С. Система грейдов: методика определения должностных окладов / HR-Portal // Мотивация и стимулирование персонала. – 2012.
4. Официальный сайт Центра помощи по трудовым вопросам Samsu.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.samsu.ru> (дата обращения: 10.10.2018).

### **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПЕРСОНАЛА СУБЪЕКТОВ МОЛОЧНОГО АГРОБИЗНЕСА И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЁ ПОВЫШЕНИЯ**

**Т.И. Грудкина,**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*доцент кафедры экономики и менеджмента в АПК, ФГБОУ ВО Орловский ГАУ*

**Я.В. Васенкова,**

*магистрант, ФГБОУ ВО Орловский ГАУ*

*Аннотация.* В статье осуществлена оценка конкурентоспособности персонала субъектов молочного агробизнеса по показателям, предложенных автором, выявлены направления ее повышения.

*Ключевые слова:* персонал, конкурентоспособность, конкурентоспособность персонала, субъекты молочного агробизнеса, оценка конкурентоспособности персонала.