

А.А. Тараканова

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

А.А. Чекакина

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

СИСТЕМА ГРЕЙДИРОВАНИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ КАК ОСНОВА РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Аннотация: в статье рассмотрено понятие заработной платы с точки зрения разных ученых, её структурные элементы и особенности. Дано определение системе грейдирования, при этом объяснено влияние действия данной системы на рост эффективности трудовых процессов в организации. В тексте статьи авторами изучен реальный пример внедрения грейдирования должностей в качестве основы для построения системы оплаты труда небольшой компании. В результате исследования авторы, опираясь на проанализированную информацию о предприятии, представили выводы о связи эффективности деятельности организации и введения «системы грейдов».

Ключевые слова: оплата труда, грейд, система грейдов, эффективность, труд, прибыль.

A.A. Tarakanova, A.A. Chekasina

St. Petersburg State University of Economics

GRADING SYSTEM OF POSITIONS AS A BASIS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE COMPANY

Abstract: the article considers the concept of wages from the point of view of various scientists, its structural elements and features. The definition of the grading system is given, while the influence of the operation of this system on the growth of the efficiency of labor processes in the organization is explained. In the text of the article, the authors studied a real example of the introduction of job grading as the basis for building a remuneration system for a small company. As a result of the study, the authors, based on the analyzed information about the enterprise, presented conclusions about the relationship between the effectiveness of the organization and the introduction of the «grading system».

Keywords: remuneration, grade, grading system, efficiency, labor, profit.

Введение

Значимость рассмотрения вопроса, связанного с важностью внедрения грейдирования в современных условиях, обусловлена возросшим желанием достичь справедливого распределения заработной платы между сотрудниками в одной организации. Эффективным способом повышения лояльности персонала к организации посредством изменения оплаты труда является внедрение «системы грейдов». С помощью осуществления грейдирования должностей появляется возможность раскрыть внутренний потенциал персонала и, соответственно, найти новые способы увеличить прибыль от его деятельности.

Гипотеза

Система грейдирования повышает лояльность персонала к организации посредством осознания им справедливости и прозрачности системы оплаты труда. Грейдирование представляет собой упорядочивание должностей по определенным критериям (связанным со значимостью и ценностью труда работников для организации), позволяющее распределить группы должностей в порядке иерархии (по грейдам) и обозначить диапазоны оплаты труда. Так, размер заработной платы сотрудников, рассматриваемый через призму грейдирования, зависит от множества факторов:

- объем ответственности;
- сложность работы;
- цена ошибки;

- уровень самостоятельности;
- квалификация и т. д.

Методы

Авторы статьи в работе проанализировали влияние внедрения системы грейдирования в организации на эффективность и результативность деятельности организации.

Далее, основываясь на методике открытости интернет-ресурсов в Российской Федерации, были сделаны выводы об актуальности внедрения грейдирования в современных условиях, а также о влиянии данной системы оплаты на лояльность персонала к компании.

На основе анализа отечественной литературы были сформулированы основные принципы построения эффективной системы грейдирования.

Авторы провели анализ большого объема данных об оплате на базе грейдов и ее влиянии на конкурентоспособность организации, используя различную информацию из русскоязычных источников: плановую, фактическую и статистическую. Для обоснования предложенных направлений по оптимизации системы оплаты труда с помощью грейдов, авторы также изучили зарубежные практики в этой области. В результате были сделаны выводы о целесообразности внедрения системы грейдов в организацию.

Результаты и обсуждение

От политики оплаты труда в организации зависит в целом эффективность ее деятельности, именно поэтому научная литература уделяет большое внимание данному понятию и приводит множество определений термину «зарботная плата». Если обратиться к Трудовому Кодексу РФ, то в статье 129 также дается определение этого понятия: зарботная плата – это «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника» [12]. Можно привести и другие трактовки понятия. Так, зарботная плата – это:

- финансовое вознаграждение, выплачиваемое работнику за труд, который он вкладывает в организацию, поступающее в его распоряжение [5];
- система вознаграждения, которая основывается на ряде факторов, таких как уровень квалификации работника, сложность и объем работы, а также условия, в которых осуществляется трудовая деятельность. Она может включать в себя как основную зарботную плату, так и дополнительные выплаты, которые могут быть социального и стимулирующего характера [2];
- основная часть затрат на производство и реализацию продукции, охватывающая все необходимые расходы, связанные с оплатой труда.

Зарботная плата содержит в себе помимо материального аспекта также социальный и психологический. Так, например, посредством открытости системы оплаты труда в организации растет общий уровень удовлетворенности персонала, следовательно, повышается лояльность сотрудников к компании. Благодаря этому, у персонала появляется заинтересованность работать более эффективно, принося компании пользу, которая выражается в росте эффективности ключевых показателей её деятельности, а также в повышении конкурентоспособности на рынке.

Рациональным решением в части установления справедливой оплаты труда персонала является внедрение системы грейдирования должностей в зависимости от ценности труда сотрудников: чем больше вклад в деятельность предприятия, тем «выше» грейд. Система грейдирования такова: должности с примерно равным уровнем вклада в деятельность компании попадают в один грейд, для которого устанавливается интервал допустимого колебания зарботной платы. Так, грейдирование – это процесс систематизации и оценки профессиональных компетенций работников в компании, а именно требований к работникам, претендующим на ту или иную должность. Такая система позволяет оценить уровень квалификации работника, определить его место в иерархии компании и установить соответствующий уровень оплаты труда: когда внедрена система грейдов и прописаны требования к сотрудникам для каждой должности, можно провести процедуру оценки, понять, соответствуют ли работники предъявляемым требованиям.

Система грейдирования обладает рядом преимуществ. Чтобы понять, в чем они состоят, следует перечислить основные принципы грейдирования [3]:

1. Объективность. Особенность эффективной системы грейдов состоит в том, что оценка требований к квалификации и компетенциям работников должна быть объективной и основываться на фактических данных, а не на личных оценках руководителей или предположениях.
2. Прозрачность. Преимуществом грейдирования является его прозрачность и доступность для всех работников компании. Если сотрудники понимают, как формируются требования к их

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

квалификации и каковы критерии грейдирования, то это повышает лояльность персонала к компании и, соответственно, улучшаются остальные показатели организации.

3. Справедливость. Особенность грейдирования состоит в том, что оно должно быть справедливым, при этом данная система не должна дискриминировать работников на основе их пола, возраста, расы, национальности или иных личных характеристик.

4. Целостность. Преимуществом грейдирования должностей является то, что оно влечет за собой целостность системы оплаты труда. Оплата труда учитывает обширный перечень аспектов профессиональной деятельности работника, включая умения, знания, опыт работы, личностные качества и результаты работы.

5. Гибкость. Особенность грейдирования состоит в том, что оно может учитывать изменения в квалификации и компетенциях работников со временем: если сотрудники повышают квалификацию или совершенствуются в других профессиональных аспектах, то они могут перемещаться по грейдам. Данная система должна быть адаптирована к специфике компании и ее бизнес-процессам, что показывает гибкость грейдирования.

Чтобы внедрение системы грейдирования в организации было успешным, нужно учитывать наиболее важные моменты, касающиеся должностных характеристик работников. В этом случае следует говорить о критериях оценки должностей для грейдов. Среди ключевых факторов оценки можно выделить следующие [10]:

1. Управление сотрудниками: определяется наличие подчиненных, уровень руководства, характер взаимодействия с сотрудниками, частота и важность процессов руководства;

2. Ответственность: определяется степень ответственности на рабочем месте, а также ее характер и объем возможных рисков;

3. Самостоятельность в работе: определяется необходимость в принятии решений лично, также требуемый уровень самоконтроля, участие в разработке целостной политики компании, а также в разработке порядка действий сотрудников конкретных подразделений;

4. Опыт работы: определяется требуемый стаж работы на данной должности, необходимая для специалиста квалификация, при этом обращают внимание также на требуемый опыт работы в смежных отраслях и на практику в управлении сотрудниками;

5. Уровень специальных знаний (квалификация): определяется необходимость наличия определенных компетенций, пройденных курсов повышения квалификации и углубления профильных навыков для работы на данной должности; также может оцениваться необходимость наличия ученой степени или собственных разработок;

6. Уровень контактов: определяется наличие контактов с клиентами и внешними организациями, наличие и характер контроля руководителей над контактами сотрудников, регулярность контактов, а также постоянство контактов с руководством других организаций;

7. Сложность работы: определяется связь работы со стратегическим видением развития направления работ, также определяется однообразность работы, постоянство выполнения единичных операций, требование к использованию различных элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения проблем;

8. Цена ошибки: определяется рискованность результатов работы, а также цена ошибок: влияют ошибки лишь на категорию рабочих или же приводят к сбоям в работе сотрудников всего подразделения, влекут масштабные финансовые потери компании в целом.

Изучив теоретические и методические аспекты, можно понять, каким образом внедрение грейдирования влияет на повышение эффективности деятельности предприятия: посредством обеспечения открытости и справедливости распределения заработной платы внутри предприятия сотрудники начинают понимать значимость своего вклада в «общее дело», следовательно, трудятся более усердно и осознанно. Вместе с тем, увеличение вклада каждого отдельно взятого сотрудника предприятия (фирмы) повышает в целом уровень эффективности деятельности организации.

Для эффективного функционирования предприятия необходимо, чтобы работники осознавали не только ценность своего труда, но и важность своей роли в достижении общих целей компании. Кроме того, важно, чтобы работники могли видеть прямую связь между своим трудом и получаемым вознаграждением, а также понимать, что вознаграждение может быть скорректировано в зависимости от их квалификации, вклада в деятельность компании и т. д.

Рассмотрим вышесказанное на примере работы бутика «Beauty». Предприятие специализируется на продаже женской одежды. Также «Beauty» осуществляет доставку товара по

всей России. Бутик имеет традиционную организационную структуру с различными подразделениями.

Численность персонала предприятия составляет 10 человек, включая обслуживающий персонал и административно-управленческий. На основании решения основателя бутика в «Beauty» разработана и действует система грейдинга, на которой основана система оплаты труда. Грейдинг в данной организации является базой для создания системы вознаграждения за труд, усиливающей мотивацию труда за счёт открытости и справедливости зарплатной политики, а также за счёт повышения ответственности работников предприятия в решении следующих основных задач:

- увеличение числа продаж;
- повышение уровня сервиса предоставляемых услуг;
- увеличение рентабельности предприятия;
- снижение числа ошибок в деятельности персонала.

Для более полного понимания проанализируем основные моменты действующей системы грейдов предприятия. «Beauty» выбрал 8 ключевых факторов оценки должностей, каждый из которых был расписан по 6 уровням, где А – наименьшее проявление фактора, F – наибольшее. Далее все должности были оценены по всем факторам. Следует в качестве примера привести оценку для должности продавца (рисунок 1 (составлен авторами)):

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управление сотрудниками	1						2	2
Ответственность			3				5	15
Самостоятельность в работе		2					4	8
Опыт работы	1						3	3
Уровень специальных знаний (квалификация)	1						3	3
Уровень контактов			3				5	15
Сложность работы		2					4	8
Цена ошибки	1						5	5
СУММАРНЫЙ БАЛЛ								59

Рисунок 1. Результаты оценки должности продавца по факторам в бутике «Beauty»

На основании результатов оценок каждой должности по определенным факторам были определены грейды и границы заработных плат сотрудников, а также процент премий: исходя из размера МРОТ определена граница оплаты труда для нижнего грейда, а далее, основываясь на фонде оплаты труда, определены остальные границы заработной платы, исходя из грейдов (рисунок 2 (составлен авторами)).

№ грейда	Кол-во баллов	Подразделение предприятия	Должность	Категория персонала	Размер заработной платы, тыс. руб.			Премия, %
					минимум	среднее	максимум	
1	0-60	Отдел продаж	Продавец	Обслуживающее	22000	51000	80000	20%
		Производство	Работник склада	Обслуживающее	42000	70500	99000	15%
2	61-121	Отдел продаж	Старший продавец	Специалисты	35000	47500	60000	25%
		Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Специалисты	40000	115000	190000	30%
3	122-180	Производство	Начальник склада	Специалисты	50000	75000	100000	30%
		Администрация	Управляющий персоналом	Управленческий	35000	92500	150000	35%
4	181-240	Администрация	Генеральный директор	Управленческий	50000	175000	300000	40%

Рисунок 2. Таблица грейдов оценки должностей

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Данная система грейдирования была введена в организации в 2021 году и за 2 года показала себя исключительно с лучшей стороны. Если проанализировать показатели по продажам за два года, то можно отметить, что после внедрения системы грейдов замечен резкий скачок данного показателя – процент продаж увеличился на 15%. Это можно объяснить тем, что сотрудники почувствовали прозрачность и справедливость системы оплаты, осознали возможность влиять на свой доход посредством повышения квалификации. В связи с этим также было замечено появление особого интереса у сотрудников расти в профессиональном плане, вкладываться в результативность компании более эффективно. Таким образом, внедрение грейдов в систему оплаты труда на предприятии позволило повысить эффективность деятельности бутика «Beauty».

Рассмотрев и изучив аспекты грейдирования и его влияние на эффективность деятельности компании, проанализировав конкретные показатели в приведённом выше предприятии, можно сделать вывод, что оплата труда и эффективность компании состоят во взаимозависимости. Данное взаимодействие выражается в росте эффективности деятельности компании через введение грейдирования посредством положительного влияния на персонал прозрачной и справедливой системы оплаты труда.

Таким образом, выдвинутая гипотеза полностью подтвердилась. Система грейдирования действительно эффективна, если грамотно её внедрить в организацию. Основанная на грейдах система оплаты труда повышает лояльность персонала к организации посредством осознания им справедливости и прозрачности системы оплаты труда, а также её целостности. Грейды упорядочивают должности в соответствии со значимостью и ценностью труда работников для организации, именно так определяются диапазоны оплаты труда. Так, размер заработной платы сотрудников в системе грейдов по должностям связан с различными должностными характеристиками сотрудников.

Разработка системы грейдов позволяет осуществлять вознаграждение персонала за качественный и эффективный труд справедливо и оправданно. Можно утверждать, что при правильном внедрении в организацию системы грейдов меняется отношение персонала к трудовой деятельности. Приходит понимание того, что успех сотрудника и успех предприятия взаимосвязаны: чтобы его добиться, нужно осознавать потребность учиться, иметь желание и при этом эффективно работать в профессиональном плане.

Список литературы

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2003. - 288 с.
2. Велгужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 133 с.
3. Воронина, Л.П. Система грейдирования как инструмент управления трудом персонала ООО «Уралкалий-Ремонт» / Л.П. Воронина, М.А. Язева // Вопросы управления. - 2013. – 203 с.
4. Лавров А.М. С грейдом по жизни // Управление персоналом: электрон. справочник. 2008. – 125 с.
5. Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов // Заработная плата. - 2010. - №8. – 100 с.
6. Степанова М.В. Инновационные подходы к оценке персонала: грейдинг // Сборник конференции НИЦ Социосфера. - 2012. - №24.- 58 с.
7. Стредвик, Дж. Управление людьми в малом бизнесе / Дж. Стредвик; пер. с англ. - СПб.: Нева, 2013. - 288 с.
8. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. - СПб.: Питер, 2009. - 880 с.
9. Хныкин Г. Организация и проведение аттестации работников // Трудовое право. - 2010. - № 4.- 212 с.
10. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. - М.: Вершина, 2007. - 208 с.
11. Трудовые ресурсы [Электронный ресурс]: Официальный сайт Федеральной статистики. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения 13.03.2023)
12. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 10.03.2023)