


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ПРИКЛАДНОЙ ЭКОНОМИКИ

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор

 И.А.Лиман
«__» _____ 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДИКА ТАРИФНОГО
НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу
Студентка 2 курса
очной формы обучения



Михайличенко
Юлия
Олеговна

Научный руководитель
Канд.экон.наук, доцент



Карагулян
Егине
Араратовна

Рецензент
Менеджер по оптимизации
производственных процессов
Шлюмберже Лоджелко Инк.
Тюменский филиал



Панов
Павел
Андреевич

г. Тюмень, 2019

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Экономика»,
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК
протокол от _____ № ____
оценка _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| ГЛАВА 1. ТАРИФНОЕ НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА: ПОНЯТИЕ, СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ..... | 7 |
| 1.1.Понятие тарифного нормирования, его формы и составляющие | 7 |
| 1.2.Анализ методов оценки сложности работ и должностей..... | 13 |
| 1.3.Современные теории и методики оценки работ и должностей | 21 |
| ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ГРЕЙДИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА, КАК СРЕДСТВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 25 |
| 2.1. Грейдинговые структуры как результат использования различных методов оценки сложности работ | 25 |
| 2.2.Современный опыт внедрения грейдирования в системе оплаты труда ... | 33 |
| 2.3.Преобразование структуры оплаты труда на примере компании | 39 |
| ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ НОВОЙ ГРЕЙДИНГОВОЙ СТРУКТУРЫ..... | 47 |
| 3.1.Построение грейдинговой структуры на предприятии | 47 |
| 3.2.Практические рекомендации по внедрению грейдирования в системе оплаты труда..... | 52 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 57 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 61 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 67 |

ВВЕДЕНИЕ

Развивающиеся рыночные отношения в Российской Федерации обуславливают постоянное и непрерывное развитие в области управления персоналом, и соответственно системы оплаты труда, которая основывается на рыночной стоимости трудовых ресурсов, оценки эффективности работы специалистов, а также их квалификации.

Вопрос оплаты труда является одним из самых сложных в управлении персоналом. В условиях конкуренции на рынке труда за успешных профессионалов, которые стоят дорого, компании продолжают искать способы минимизации затрат на заработную плату. Таким образом, появляются все новые и новые методы расчета материальных стимулов.

В случае, когда руководитель пытается привлечь и удержать работника конкурентоспособной заработной платой, важно, чтобы материальные стимулы отражали вклад каждого работника в общие результаты компании.

Сопоставимость должностей и работ является основой для обоснования заработной платы работнику. Выбранная тема магистерской диссертации представляется актуальной и значимой как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Во-первых, на любом предприятии необходима справедливая и прозрачная система оплаты труда. Во-вторых, каждый сотрудник должен понимать данную систему, а также какова его роль в данной организации. В-третьих, система оплаты труда оказывает существенное влияние работников к своей деятельности, их поведение, эффективность их работы, а также на успех компании и социальную атмосферу в обществе.

В связи с этим в настоящее время для российских компаний становится все более важным иметь прозрачные системы управления персоналом, аналогичные системам развитых стран.

Одной из самых распространённых систем оплаты труда развитых стран на сегодняшний день является грейдинг. В нашей стране данное понятие не

имеет юридической силы, однако, на практике используется повсеместно.

Понятие «грейд» характеризуется как группа работ (профессий рабочих, должностей служащих), схожих по сложности, для которых установлен диапазон оплаты. Введя систему грейдов, компания получает отличную возможность привлекать к себе на работу топ-менеджеров и высококвалифицированных специалистов.

Непрозрачность заработной платы является одним из факторов социальных конфликтов в организации. Во-первых, на формирование системы оплаты труда влияет то, как и каким образом предприятие оценивает должности, какие основные приоритеты выделяет при оценке и как выстраивает иерархичную структуру стоимостной ценности внутриорганизационных должностей. Во-вторых, на качество управления влияет поведение организации как системы, финансовые результаты ее деятельности, рост показателей эффективности.

Несмотря на широко распространенные знания о системе оплаты труда в советском и российском секторах экономики, проблема оценки должностей на предприятиях в современных рыночных условиях не была полностью решена и до конца не изучена.

Цель работы: рассмотрение теоретических и практических аспектов изучения грейдирования в системе оплаты труда, как средства повышения эффективности системы оплаты труда.

Проблема заключается в исследовании роли грейдирования, построенного на основе оценки сложности работ, в повышении эффективности системы оплаты труда в компании.

Объект исследования: система оплаты труда. Предмет исследования: грейдирование в системе оплаты труда, а также практика его реализации.

Для выполнения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические особенности понятия грейдирования;
- рассмотреть отечественные и зарубежные теории и методики оценки работ и должностей, а также дать их характеристики;

- провести сравнительный анализ методик;
- ознакомиться с имеющейся практической информацией и рассмотреть актуальные вопросы о применении методик, использующихся на российских и зарубежных предприятиях;
- провести детальный анализ внедрения грейдинговой структуры оплаты труда на предприятии;
- разработать практические рекомендации по внедрению грейдирования в системе оплаты труда для повышения эффективности деятельности предприятия.

Теоретическая значимость исследования: в диссертации предлагается решение теоретического и практического вопроса, который касается системы оплаты труда. В исследовании рассмотрены подходы к формированию грейдирования в системе оплаты труда, как метода повышения эффективности компании. Сформулированные выводы помогут способствовать более детальному изучению разработок в области оплаты труда.

Практическая значимость исследования обусловлена актуальностью рассматриваемых вопросов, возможностью применения их на практике: на предприятиях и в организациях, имеющих непрозрачные системы оплаты труда и неэффективное управление кадрами.

Методы исследования:

- теоретические: анализ, обобщения и синтез научной и методической литературы по проблеме исследования;
- практические: анкетирование, интервьюирование.

Структура исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 55 источников и 8 приложений.

ГЛАВА 1. ТАРИФНОЕ НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА: ПОНЯТИЕ, СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ

1.1. Понятие тарифного нормирования, его формы и составляющие

На сегодняшний день можно выделить три основных элемента, на которых базируется и из которых состоит оплата труда на любом предприятии: техническое нормирование труда, тарифное нормирование труда и формы и системы оплаты труда.

Нормирование труда – является одной из отраслей экономики, которая в тесной взаимосвязи с другими научными дисциплинами изучает трудовую деятельность человека. Основной целью является минимизация затрат и жизненной энергии человека для выполнения определенного вида и объема работ.

Техническое нормирование относят к процессу количественной оценки затрат труда на выполнение определённых работ. Тарифное нормирование является качественной оценкой и анализом работ и должностей.

Тарифное нормирование необходимо для определения ценности конкретной должности, т.е. какие затраты у работодателя на эту должность, исходя из её рыночной стоимости. Для выявления эталона, с которым будут сравниваться все имеющиеся позиции в компании, на предприятии сопоставляются и оцениваются все должности. [22, с.54]

Для определения заработной платы работников в зависимости от особенностей их труда, в формах и системах оплаты труда учитываются качество, количество и результат труда.

Благодаря оценке сложности труда, сотрудники получают отличную возможность четко понимать, какие особенности их работы приносят пользу и желаемый результат для компании, а также возможные перспективы роста и продвижения по карьерной лестнице. Немало важную роль играет ощущение

справедливости на предприятии. Данный фактор является одним из мотивирующих факторов персонала в более качественному и высокопроизводительному труду. [22, с.83]

Согласно законодательству РФ, параметры оплаты труда в коммерческих организациях могут устанавливаться самостоятельно руководителем. Таким образом, вопрос качественной оценки работ и должностей является актуальным и волнует многих. Как показывает практика, зарубежные методики являются очень дорогостоящими, поэтому недостаточно применимы в российской среде. В таком случае, их правомерно рассматривать в качестве новых направлений тарифного нормирования.

В одной из своих статей старший научный сотрудник ФГУП «НИИ труда и социального страхования» В.А. Сковпень рассмотрел возможный подход к решению проблемы с использованием зарубежного опыта. Оценка сложности труда тесно связана с термином «редукция труда». Данный термин упоминался еще в трудах Маркса и Энгельса.

Редукция труда –это процесс сокращения сложного труда к простому, когда сложный труд характеризуется как возведённый в степень простой труд.

Можно рассмотреть редукцию труда в разных формах. Например, всем широко известна форма тарифной системы оплаты труда, которая была создана во времена социалистической экономики. Если говорить о современной общественно-экономической модели, существующей в России, то следует отметить, что редукция труда имеет свои характерные особенности, которые в какой-то степени противоречат друг другу. [17, с.61]

Несмотря на то, что организации вправе самостоятельно устанавливать её экономические параметры, со времён СССР по сей день существует и используется большое количество нормативных документов, которые связаны с тарифной системой, описывающие не только содержательные, но и экономические параметры.

Возможность реализации равной оплаты за труд равной ценности - является одним из важных принципов тарифной системы оплаты труда. Однако,

данная ситуация не совсем корректная в рамках существующей рыночной экономики. [12, с.15]

Рыночная экономика характеризуется такими качествами, как: свободное предпринимательство и принцип договорных отношений, административную независимость и самостоятельность. Поэтому, многие предприятия решают отказаться от традиционных тарифных систем оплаты труда. Также, одновременно разрабатывая свои собственные материально-экономические параметры редукции труда. Таким образом, на сегодняшний день существует большой и разнообразный спектр подходов к оценке сложности труда.

В бюджетной сфере совершенствование и корректировка тарифной системы оплаты решаются централизованно на государственном уровне. Однако, компании имеют возможность заниматься их разработкой самостоятельно, прибегая к помощи консалтинговых компаний или своими силами на базе имеющихся материалов.

Одной из самых распространённых форм редукции труда на сегодняшний день является грейдинг. В нашей стране данное понятие не имеет юридической силы, однако, на практике используется повсеместно. [48, с.36]

Существует множество определений понятия «грейдинг». Исходя их анализа понятий, можно обобщить и выделить следующее: «Грейдинг – это группировка должностей по конкретному признаку (определение «веса», классификация и пр.) для того, чтобы стандартизировать оплату труда в организации». Данное определение схоже с термином тарифного нормирования, однако отличается тем, что оно не рассматривает дальнейшую тарификацию труда.

Анализ работы в форме грейдинга, а также как и в форме тарифной системы включает в себя [34, с.102]:

- Должностная инструкция (должностные характеристики);
- Описание требований к кандидатам на должность;
- Оценка позиции (в относительном выражении и в денежных единицах).

Рассматривая терминологии грейдинга, а также проведя анализ, были

выявлены некоторые различия между отечественными и зарубежными понятиями.

Джордж Т. Милкович и Джерри М. Ньюман в своей работе «Система оплаты труда и методы стимулирования персонала» затрагивают термин «структуры оплаты (pay structures)». [34, с.29]

Структура оплаты труда – это набор тарифных ставок за разные виды работ в рамках одной компании. В российской терминологии данному термину соответствуют тарифные системы и схемы должностных окладов.

Термин «грейд» рассматривается как «группа работ по тарифной сетке (Job class (grade))». Категория оплаты- один из классов, уровней или групп, в которые собраны одинаковые или похожие виды деятельности для назначения компенсационных выплат. Каждая категория оплаты включает в себя все виды деятельности, которые имеют один и тот же диапазон: максимальная, минимальная и средняя».

В денежном выражении грейдов используется понятие «тариф»: «Тариф – это диапазон оплаты для должностей грейда». В российской отечественной практике использует аналогичный термин «”вилка” окладов». Тарифные разряды – минимальные единицы различения оплаты для должностей. Несколько тарифных разрядов включаются в грейд (тариф). [41, с.87]

Данное понимание термина «тарифный разряд» отличается от традиционно принятого. Трудовой кодекс Российской Федерации дает следующее понятия тарифного разряда - величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника (статья 143 ТК РФ).

Также, данный подход можно заметить в работах другого автора. Хендерсон Р.И. в своей работе «Компенсационный менеджмент» приводит следующее определение: «Тарифный разряд заработной платы – это диапазон заработной платы для всех задач, которые отвечают конкретным техническим требованиям». [47, с.68]

Проанализировав всех понятия автором, дадим определение слову «грейд», как группа работ (профессий рабочих, должностей служащих), схожих

по сложности, для которых установлен диапазон оплаты.

Иногда систему грейдирования сравнивают с тарифной. Общим признаком является существование иерархической структуры должностей, внутри которой оклады (грейды) выстроены по принципу нарастания. Однако отметим и ряд различий, которые изображены в виде таблицы 1.1.

Таблица 1.1

Отличительные особенности тарифной системы и системы грейдов

| Тарифные системы | Системы грейдов |
|--|--|
| Основываются на оценке профессиональных знаний, навыков и стажа работы. Иерархическая структура тарифной шкалы, базируется на минимальной заработной плате, умноженное на коэффициент. | Предусматривает более широкий перечень критериев, состоит из показателей: управление; коммуникации; ответственность; сложность работы; самостоятельность; цена ошибки и другие |
| Должности выстраиваются по нарастающему принципу | Допускается пересечение частей двух рядом стоящих |
| Иерархическая структура базируется на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты | Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах |
| Все должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца) | Должности размещаются только по принципу важности для компании |

Источник: [9, с.15]

При внедрении системы оценок в компанию, важным требованием является проведение большого комплекса методических, аналитических и оценочных работ. Данный процесс является достаточно трудозатратным. Поэтому руководство должно понимать, с какими сложностями может столкнуться.

Во-первых, сложность разработки данной системы. Работодатель должен решить, какие цели он преследует при введении системы грейдов, для чего ему нужна новая система, какие положительные и отрицательные результаты она принесет и как на нее отреагирует коллектив.

Во-вторых, не стоит забывать о необходимости создания достаточно объемной грейдовой модели, охватывающей все специальности и всех работников. Здесь важную роль играет учет технологического процесса компании. В разработке модели оценки должны участвовать не только в консалтинговых фирмах, но и которые знают все тонкости производства.

В-третьих, после введения грейдинговой системы необходимо определить частоту мониторинга системы грейдов. Данную проверку необходимо проводить один раз в год.

Таким образом, можно уследить важные изменения внутри компании, а также на рынке труда. Кроме того, такая частота придает стабильность системе.

В-четвертых, грейдирование не включает в себя премии или надбавки, но сотрудник имеет право получить пособие раз в год.

Наряду со сложностями, можно выделить ряд положительных черт данной системы оплаты труда. Одним из главных является унификация и минимальные затраты на расчет доходов персонала. В связи с тем, что все расчеты являются довольно простыми, данную работу можно поручить одному специалисту.

Система грейдов является понятной, наглядной и справедливой. Данная модель способствует повышению мотивации у работников, а также производительности их труда. При внедрении системы специалист получает более широкие возможности карьерного роста, а также увеличению его заработка. [5, с.26]

Таким образом, при внедрении грейдинговой системы оплаты труда важно создать такую корпоративную культуру, в которой работники будут поддерживать ценности организации. Также необходима четкая прозрачная система оценки, которая будет основываться на понятных для всех критериях.

Процесс внедрения грейдинга в компанию должен включать в себя следующие этапы. [19, с.104]

1. Анализ содержания и состава работ.
2. Выбор ключевых работ.
3. Определение и расчет значимости ключевых работ, используя наиболее

подходящий метод оценки сложности труда.

4. Разработка платежной системы:

- ранжирование факторов по шкале;
- «взвешивание» факторов по значимости;
- проведение анализа рыночной оплаты труда;
- подписание коллективного договора и соглашений о внедрении грейдинга;
- определение диапазона («вилки») окладов;
- определение грейдов и групп грейдов, а также размера окладов.

5. Применение к не ключевым работам.

6. Анализ, исследование и исправление ошибок и несоответствий.

Анализ содержания работ – это процесс, определяющий ключевые составляющие части работы. Цель анализа – выявление основных характеристик работы и требований к исполнителям, необходимых для выполнения данной работы.

На этапе отбора могут быть выбраны работы, являющиеся ключевыми, а также которые приносят прибыль компании. Кроме того, могут быть выбраны работы, оплачиваемые на самом низком или на самом высоком уровне. Основные требования к работе: ее содержание должно быть хорошо известно; работа должна быть типичной для разных работодателей, и значительная часть работников должна быть занята на ней.

Самым сложным и трудоемким процессом является оценка сложности труда. Анализ существующих методов оценки сложности труда рассмотрим в следующем пункте первой главы.

1.2. Анализ методов оценки сложности работ и должностей

Все классификации работ, списки должностей, отличия должностей друг от друга в зависимости от важности выполняемых функций, требуемой квалификации, масштаба ответственности и напряжённости труда,

упорядоченная иерархия этих должностей строятся и базируются на основе разработанных методов для анализа оценки работ и должностей. [31, с.64]

Всего выделяют две категории методов для анализа и оценки работ и должностей:

1. содержательные (качественные) методы;
2. количественные методы.

Качественные методы характеризуются сопоставлением разнокачественных видов работ. Анализируя все качественно разные трудовые функции, невозможно сравнить их друг с другом. В таком случае, необходимо разделить трудовой процесс на отдельные части, т.е. воспользоваться дедуктивным методом.

В результате можно обнаружить в них то общее, что относится к различным видам деятельности: умственные и физические усилия, знания, навыки, ответственность. Эти факторы называют тарифообразующими или компенсационными. Именно они определяют качественные различия рабочей силы. После чего эти факторы проходят количественную оценку, например, в баллах, устанавливаются их взаимосвязи, значимость и важность для каждого вида труда.

Для организации и нормирования труда с использованием качественных методов применяются следующие инструменты:

- собеседования / интервью (индивидуальные, групповые);
- анкеты;
- наблюдения (фотография рабочего времени, включая самофотографию, видеосъемка, хронометраж).

Вторая категория методов – это количественные методы. Данные методы включают в себя суммарные (неаналитические) и аналитические группы.

Самые распространенные методы количественной оценки, которые используются как в РФ, так и за рубежом, приведены в таблице 1.2.

Количественные методы оценки работ и должностей

| 1. Суммарные методы | 2. Аналитические методы |
|--|---|
| <p>1.1 Метод ранжирования</p> <ul style="list-style-type: none"> - Обобщающий фактор – «сложность». - Выстраивание работ в порядке значимости. - Группировка работ по принципу объединения схожих по содержанию работ. - Плюсы(+): простота, занимает мало времени. - Минусы(-): применяется в небольших организациях. | <p>2.1. Балльный метод</p> <ul style="list-style-type: none"> - Определение некоторого количества ключевых факторов сравнения работ, которые присутствуют в разных степенях в конкретном виде работы. - Затем складываются баллы по всем факторам, получается общая балльная оценка работы, в соответствии с ней выводится количественный рейтинг |
| <p>1.2 Метод классификации</p> <ul style="list-style-type: none"> - Группировка должностей по характеристикам: категория персонала, уровень управления, квалификационная. - Отнесение должностей в пределах каждой группы к тому или иному разряду на основании субъективных оценок экспертов. - Может использоваться как вспомогательный наряду с методом ранжирования. - Плюсы(+): простота и низкие затраты. - Минусы(-): субъективность при оценке. | <p>2.2. Метод факторного сравнения</p> <p>Определение ключевых факторов оценки должностей и рабочих мест</p> <p>Установление удельных весов факторов с учётом их значимости</p> <p>Разработка матрицы баллов для каждого фактора по признакам</p> <p>Общая балльная оценка определённого вида работы – сумма всех факторов, оцененных в баллах; с помощью неё устанавливается ранг(разряд) для оплаты труда и определяется коэффициент сложности работ.</p> |
| <p>1.3 Метод парных сравнений</p> <ul style="list-style-type: none"> - Суть: сравнение должностей попарно друг с другом. - Составление таблиц возможных пар должностей; - Плюсы(+): легче выделить более важную должность из двух (в паре), чем среди всего набора должностей. - Минусы(-): использование метода усложняется с увеличением количества должностей. | <p>2.3. Метод балльно - факторной оценки</p> <ul style="list-style-type: none"> - В практике чаще встречается объединённая модель двух методов для установления ставок оплаты труда на предприятии, основанная, главным образом, на разделении работ на отдельные элементы и оценке их в баллах - Плюсы(+): более объективен по сравнению с другими методами. - Минусы(-): трудоёмкость |

Источник: [7, с.15]

Неаналитические схемы сравнивают работы друг с другом в целом. Должности описываются и сравниваются, так что им может быть присвоен ранг или они объединяются в грейд без анализа составных частей работы – нет попытки определить различия между факторами внутри содержания работы, которые могут отличать одну должность от другой. [9, с.42]

Аналитические схемы основаны на анализе и оценке элементов внутри данной работы – так называемые «факторы». Решения по поводу относительной ценности и масштаба работы основываются на анализе той степени, в которой различные факторы представлены в данной работе. Эти факторы означают требования работодателей в таких терминах, как ответственность, опыт и способность принятия решений. Подразумевается, что каждый из этих факторов представлен во всех работах, которые оцениваются, но в разной степени.

Ранжирование подразумевает под собой создание иерархии должностей на основе сравнения работ по основному фактору, объединяющему все части работы. Метод классификации разграничивает категории работ по классам. Оба эти метода относятся к неаналитическим. Точечный метод сравнивает работы по рейтинговым шкалам специальных факторов.

Далее перейдем к подробному рассмотрению данных методов.

1. Ранжирование

Данный метод оценки сложности работ характеризуется тем, что должности расставляются от наивысшей до низшей на основании относительного их вклада в успех организации. Основные преимущества данного метода заключаются в том, что он самый простой, быстрый, легко объяснимый из методов оценки, а также экономия временных затрат.

Метод ранжирования субъективный, что является его серьезным недостатком. Так как данный метод не дает информацию о том, что же важно в ранжируемых работах, существует вероятность возникновения проблем, которые потребуют сложных и потенциально дорогих решений. Данный подход может принести положительный результат, если оценщики знают все работы. Однако, это невозможно в организации с множеством различных должностей или с постоянно меняющимися должностями. [31, с.127]

Милкович Дж. Т. и Ньюман Дж. М. выделяют два способа ранжирования: выстраивание альтернатив и парное сравнение. Выстраивание альтернатив расставляет описания работ на противоположные полюса, то есть выбираются наиболее важные работы и наименее (какая будет 10, а какая -1), затем

следующие по наибольшей и наименьшей значимости (9 и 2) и так до тех пор, пока все работы не расставлены по порядку. Метод парного сравнения достаточно трудоемок – 50 работ требуют 1225 сравнений. [34, с.18]

Рекомендации по применению данного метода, которые позволят усилить его достоинства и минимизировать недостатки:

- Необходимо провести качественный анализ работ, грамотно собрать информацию и должностях, а так же составить полные описания работ специалистов.
- Внимательно подойти к выбору оценщиков. Желательно выбрать тех, кто по возможности знает ранжируемые работы. Кроме того, важно провести для этих специалистов обучение. Ранжирование в организации можно начать с ключевых должностей или ограничить одним отделом, затем перейти к следующим и соединить результаты.
- Необходимо выбрать единые факторы оценки, которые будут четко определены и записаны.
- Для минимизации субъективизма желательно, чтобы несколько оценщиков ранжировали должности независимо друг от друга.

Метод ранжирования чаще всего используется для маленьких организаций. Однако, его так же можно применять и в крупных компаниях. С помощью компьютерных технологий становится возможным проводить парное сравнение для любого количества работ и даже по любому количеству факторов.

2. Классификация

Классификация должностей включает в себя определение числа классов или уровней должностей и соотнесение работ к ним. Для начала, необходимо описать каждый класс работ. Затем полученные описания работ сравниваются с описанием класса, чтобы определить, какой класс лучше для этой работы.

Основным преимуществом данного метода является стимулирование менеджеров и всех сотрудников в участие данного процесса, так как информация по руководству за составлением описаний категорий может исходить от менеджеров, тех, кто исполняет обязанности, из описаний работ и анализа

карьерного роста. Практически большинство организаций классифицируют должности по уровням (в грейды) для упрощения задачи построения и управления системами оплаты. [34, с.25]

Кроме того, еще одно достоинство данного метода – это гибкость. Несмотря на то, что классификация обычно воспринимается как более подходящий метод для небольшого количества должностей, он уже давно применяется для самых крупных организаций в мире.

К недостаткам данного метода можно отнести:

- сложность написания описания класса;
- требует оценки применения.

Так как метод классификации рассматривает работу в целом, компенсационные факторы не взвешены и не оценены. Это означает, что вес факторов одинаков, а маленькая степень одного может перевешивать большую долю другого. Таким образом, описания классов могут быть достаточно размытыми, что в свою очередь вызывает некоторые трудности в применении данного метода.

Следует придерживаться следующих шагов при построении классификации должностей [22, с.54]:

- Сбор информации о должностях и составление описаний должностей. Иногда сначала анализируются описания ключевых должностей, которые используются в разработке описаний классов; затем остальные должности анализируются и классифицируются.
- Выбор компенсационных факторов. Описания должностей анализируются на предмет выявления тех факторов, которые отличают должности на разных уровнях.
- Определение числа классов. Количество грейдов зависит от многообразия работ и политики продвижения сотрудников в организации. Организации склонны следовать практике схожих с ними компаний. Сторонники большего числа классов мотивируют свое мнение тем, что больше грейдов означает больше возможности продвижения для сотрудников.

- Разработка описаний классов. Обычно это делается путем описания уровней компенсационных факторов, которые отвечают работам в классе.
- Классификация должностей. Специалисты, ответственные за описание классов, обязаны классифицировать должности. Результат: серия классов, каждый из которых содержит некоторое количество работ, которые схожи друг с другом и подразумевают схожую оплату.

3. Балльный метод

Балльные программы являются наиболее популярным и распространенным подходом к оценке сложности работы в США и Европе. Разработка балльного плана – сложный и трудоемкий процесс. Тем не менее, однажды реализованный, он очень прост в использовании.

Главным достоинством данного метода является стабильность оценочных шкал. Их пересмотр потребуется только в случае глобальных изменений в компании. Также, данный метод точен и постоянен в использовании. Так как рассматриваемый метод основан на компенсационных факторах принятых в организации, то восприятие результатов внутри организации более вероятно. Балльный метод усиливает развитие структур оплаты, должностных уровней и оценки работ.

Одним из главных недостатков данного метода является его сложность. Не существует универсальных компенсационных факторов. Кроме того, должны быть разработаны шкалы (степени значимости) для каждого фактора, что требует временных и денежных затрат. Каждая должность должна быть проранжирована по шкалам по каждому фактору, обычно несколькими оценщиками, результаты должны быть суммированы и согласованы. Большинство из этих издержек может быть снижено путем использования готовых планов. [47, с.112]

Процесс разработки балльного плана.

Компенсационные факторы основаны на стратегическом направлении деятельности, а также на том, как работа способствует достижению этих целей и стратегии. Факторы распределены по шкале, отражающей степень их

присутствия на каждой работе. Они взвешены, тем самым отображая их общую значимость и важность для организации. После этого присваиваются баллы каждой значимости (весу) фактора, поэтому данный метод ещё носит название точечного.

Как и в случае с предыдущими методами, точечный метод необходимо начинать со сбора информации о работах, анализа содержания работ, которое и становится основой для определения, нанесения на шкалу и взвешивания компенсационных факторов.

Следующим шагом после определения факторов является построение шкал, которые отражают разные деления внутри каждого фактора. Каждое деление может быть привязано к типичным умениям, заданиям и типам поведения.

После обозначения делений, следует определять значимость факторов, то есть взвешивание факторов по значимости. Для работодателя важно определить, насколько каждый фактор важен для организации, какой из факторов ценится выше. Данную процедуру лучше проводить в рамках совещательного комитета, для минимизации субъективности.

4. Факторный метод

Факторный метод – количественный метод оценки, который сравнивает работы по нескольким факторам для выявления численной ценности каждой должности и построения структуры должностей.

Данный метод включает оценку того, какие работы содержат больше определенных компенсационных факторов. Работы сравниваются друг с другом (как при ранжировании), но по одному фактору за раз. Оценка позволяет построить шкалу сравнений ключевых работ, на основании которой остальные работы могут сравниваться.

Главное преимущество факторного метода – индивидуальный подход для каждой организации. Другим преимуществом является сравнимая результативность метода, вне зависимости от того, кем была внедрена оценка (менеджментом, представителями сотрудников или консультантом). [47, с.102]

К недостаткам можно отнести использование «универсальных» факторов. Несмотря на то, что организация может разработать свои собственные компенсационные факторы, данный метод применяет факторы с общим определением для всех должностей, что означает использование одних и тех же факторов для всех семейств должностей.

Определение ключевых должностей, составляющих базис шкалы сравнения, может вызывать также сложности. Главным критерием ключевой работы в факторном методе является очевидность размера оплаты для данной должности. Тогда полезность созданной шкалы зависит от очков, набранной данной должности, которые и являются точками отсчета.

Таким образом, можно отметить сложность как разработки, так и применения метода факторного сравнения, что и является основным недостатком данной схемы.

В следующем пункте главы рассмотрим современные теории и методики оценки работ и должностей, а также проведем их сравнительный анализ.

1.3 Современные теории и методики оценки работ и должностей

Совокупность методов, приёмов и различных подходов, используемых при оценке работ и должностей в организациях, представляет собой ту или иную методику, определяющую особенности оценки. Методики могут разрабатываться и внедряться с помощью консалтинговых компаний, либо предприятие вправе заниматься этими процессами самостоятельно.

Наиболее популярные на сегодняшний день методики представлены в приложении 1.

В методиках Mercer и Hay Group важную роль в оценке играет степень влияния на повышение эффективности организации и рост ее прибыли, также включает знания, навыки и опыт. Несмотря на это, есть отличительные характеристики. Mercer, помимо всех описанных факторов, включает в себя

коммуникационную нагрузку должности и ее инновационный потенциал, а *Нау Group* - неопределенность и сложность среды принятия решений. Многим специалистам, несмотря на несколько отличий между этими методиками, путем многократных исследований и анализов удалось показать взаимосвязь методик, вывести корреляционную таблицу. [15, с.100]

Продолжая сравнение, остановимся на методологии, которая основана на сравнении методики оценки должностей Хэя и оценки сложности НИИ труда. Для этого составим подробную таблицу факторов (таблица 1.3)

Таблица 1.3

Факторы оценки *Нау Group* и НИИ труда

| Факторы оценки по методу Хэя | Оценки признаков сложности по методике НИИ труда |
|---|--|
| Требуемые знания и опыт (know-how)- совокупность знаний и навыков, которые необходимы для выполнения служебных | Характер работ - наиболее существенные стороны сложности выполняемых функций, характер деятельности, ее целевое назначение |
| Решение задач (problem solving)- уровень процесса мышления, требуемый на данном месте с точки зрения сложности работы | Разнообразие (комплексность) работ - учитывается разнородность состава и содержания работы. |
| Уровень ответственности (accountability) Уровень ответственности растёт вместе с карьерным передвижением до уровня должностей, которые имеют большее влияние на бизнес. | Самостоятельность выполнения работ - в какой степени данная работа может быть выполнена без непосредственного руководства со стороны других лиц. |
| Должности начального уровня основаны на знаниях и опыте. Уровень ответственности растёт вместе с карьерным передвижением до уровня должностей, которые имеют большее влияние на бизнес. | Дополнительная ответственность - сложность работ, которые присущи ряду должностей служащих и обусловлены особенностями содержания труда |

Источник: [15, с.110]

Несмотря на то, что данные подходы имеют схожие качественные признаки, трудозатраты в первом случае гораздо выше, а следовательно, и финансовые затраты, чем во втором.

Наименование профессий и должностей в РФ осуществляется в соответствии с официальным изданием Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей и тарифных разрядов (ОКПДТР), являющихся составной частью Единой системы классификации и кодирования информации

(ЕСКК) РФ – ОК 016-94. Объектами классификации в ОКПДР являются профессии рабочих и должности служащих.

В методике Watson Wyatt, как уже отмечалось, объектом классификации является роль, которую выполняют сотрудники в зависимости от решаемых задач, навыков, опыта и специальности (технической или управленческой).

В процессе написания магистерской работы было проанализировано 34 компании. Основной целью анализа было решить, насколько эффективно и повсеместно внедрена практика грейдинговых систем оплаты труда на российских предприятиях, а также в иностранных организациях, имеющих свои представительства в России. [7, с.104]

Анализ компаний производился посредством открытых источников в интернете, коммуникации с менеджерами из других компаний на совместных мероприятиях, а также «День Карьеры» в университете, где мне удалось, насколько было возможно подробно, опросить участвовавших представителей компаний.

В Приложении 2 представлен подробный отчет о проделанной работе. На рисунке 1.1 представлены конечные результаты анализа.

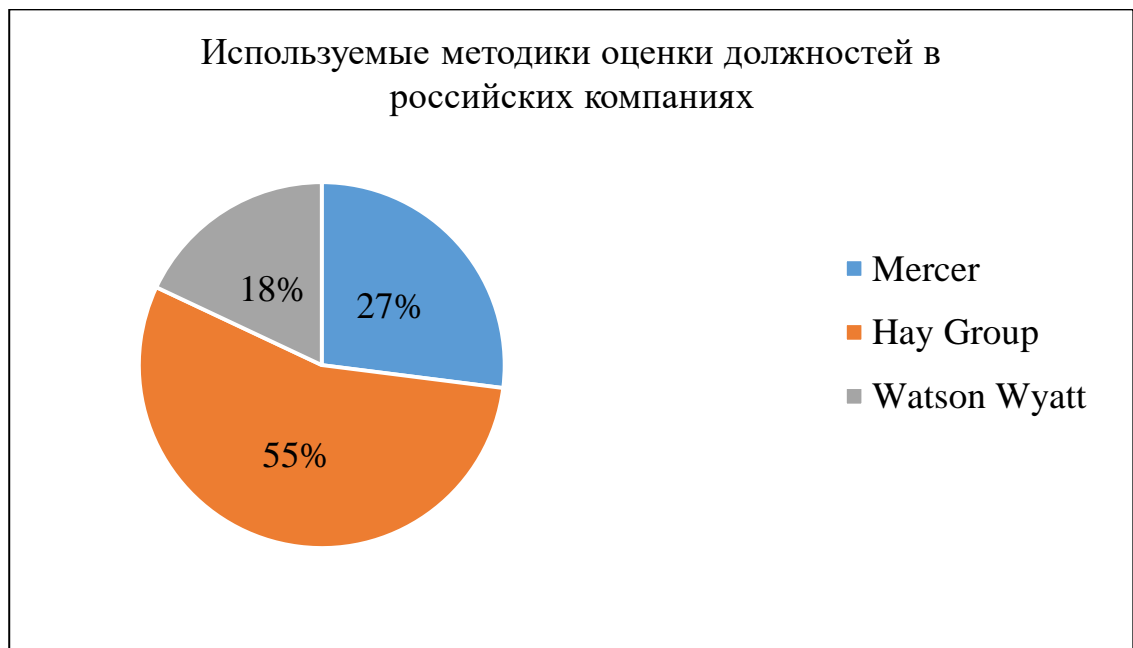


Рисунок 1.1 - Используемые методики оценки работ и должностей в российских компаниях

Источник: составлено автором

Данные результаты являются актуальными в рамках выборки проанализированных компаний, поэтому приведённая статистика не претендует на объективность в глобальной перспективе. Однако, она вполне идентичная современной статистике в мире: большинство компаний отдаёт предпочтение и доверяют консультантам Hay Group, затем идёт Mercer и только потом методика Watson Wyatt, которая совсем недавно применяется на территории нашей страны. Это можно объяснить.

Наша страна всё ещё находится на стадии развития, а все изменения, в первую очередь, затрагивают производство, а только потом уже управленческий уровень. Методика Hay Group как раз-таки отлично адаптирована под производственные процессы, поэтому организации начинают именно с внедрения грейдов на производстве, и только потом, обычно оценив результаты внедрения грейдинга на производственном уровне, решаются на изменения для управленческих должностей, используя методики Mercer и Watson Wyatt.

В первой главе магистерской работы были подробно изучены теоретические аспекты оплаты труда, а также различные методики грейдирования и методы оценки сложности работ, в том числе иностранного происхождения. Кроме того, были отмечены основные отличия тарифной и грейдиновой системы оплаты труда. Проведенный анализ позволил выделить преимущества и недостатки данных систем при внедрении их на предприятии.

Важным основанием для внедрения системы грейдов, как средство повышения эффективности деятельности предприятия, может быть оплата труда работников. Система грейдирования помогает рационально и справедливо выстроить структуры заработной платы, что является одним из важных элементов для любой организации. Кроме того, было выделено основное преимущество грейдирования - удержания квалифицированного персонала и возможность его стабильного развития и дальнейшего продвижения по карьерной лестнице.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ГРЕЙДИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА, КАК СРЕДСТВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Грейдинговые структуры как результат использования различных методов оценки сложности работ

Грейд – это установленный ранг должностей, внутри которого они считаются равными. Оплата может быть ниже, по курсу - минимальной единицы для организации и имеющими один диапазон оплаты (тариф). При этом тариф оплаты может быть поделен на тарифные разряды – минимальные единицы различия оплаты для должностей. Таким образом, для должностей, попавших в один грейд, разница в оплате минимальна. Рассмотрим, как может выглядеть структура заработной платы до введения системы грейдов:

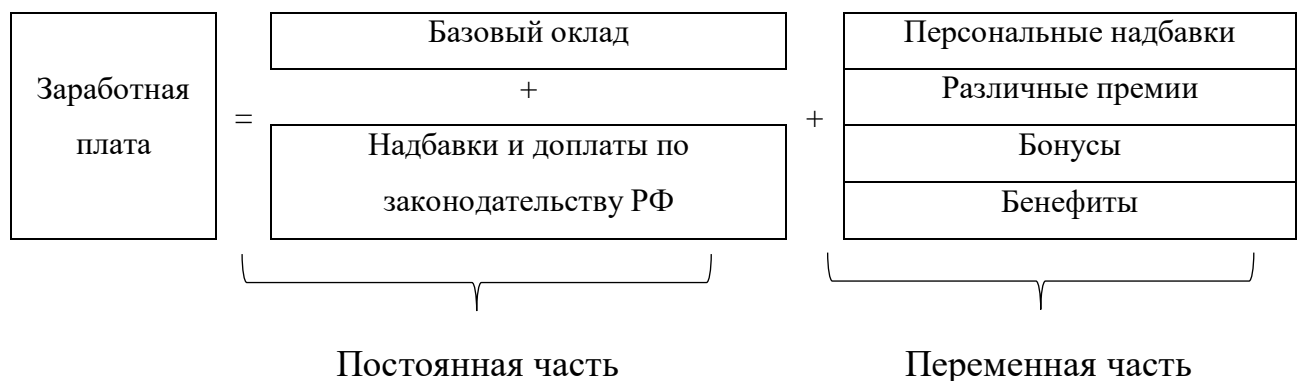


Рисунок 2.1 - Структура заработной платы после внедрения грейдов

Источник: [8, с.87]

На практике, при формировании постоянной и переменной частей грейдинговой структуры оплаты труда, часто происходит так, что многие надбавки и бонусы, чья роль в старой системе оплаты труда, была в основном направлена на сглаживание «перекосов» и несправедливости в постоянной части

системы оплаты, исчезают.

Действительно, при формировании обоснованной структуры постоянной части оплаты, необходимость в создании большого количества надбавок уходит.

Структура заработной платы после внедрения системы грейдов качественно отличается, прежде всего, содержанием переменной части оплаты труда:



Рисунок 2.2 - Структура заработной платы перед внедрением грейдов

Источник: [8, с.88]

Параллельно с системой грейдов необходимо вводить методику КРІ (Ключевые Показатели Эффективности) для начисления переменной части зарплаты, предназначенную для расчета эффективности и результативности труда в процентах.

На современном этапе развития метод грейдирования и КРІ признаются экспертами как две из наилучших систем расчетов зарплат. Совместно они полностью унифицируют начисление обеих составляющих зарплаты (постоянной и переменной).

Технологии построения грейдинговых структур различны. Однако выделим общие этапы, которые проходит каждая компания при внедрении грейдинга [8, с.95]:

1. Анализ существующей системы оплаты труда.
2. Постановка целей и руководящих принципов изменений.
3. Подготовка рабочей группы специалистов, изучение методик.
4. Выбор и/ или разработка метода оценки сложности работ.
5. Разработка документации (положения, концепция).
6. Распределение должностей по значимости для организации:
 - Анализ работ
 - Оценка сложности работ
7. Определение грейдов.
8. Изучение рыночного уровня оплаты труда.
9. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.
10. Анализ несоответствий и их исправление.
11. Внедрение.

Для получения определенного вида грейдинговой структуры и количества самих грейдов обычно используются определенные подходы и методы оценки сложности работ. Каждая организация принимает решение исходя из своих уникальных потребностей и находясь в конкретных условиях, а потому, теоретически, сочетание метода оценки и конечной структуры грейдов может быть различным.

Согласно М. Армстронгу, грейдинговые структуры и структуры оплаты делятся на следующие типы [6, с.87]:

- «Узкая» грейдинговая структура, представляющая собой последовательность узких грейдов (обычно количеством от девяти грейдов);
- «Растянутая» (broad - banded) структура оплаты с относительно более широкими группами должностей внутри одной «вилки оклада» (обычно от четырех до пяти). Во всех работах Армстронга, посвященных управлению вознаграждением, данная структура выделяется в самостоятельный тип структуры оплаты, хотя по смыслу представляет лишь последовательность более широких грейдов, то есть ее можно отнести к грейдинговой структуре оплаты труда.

- Промежуточным вариантом между выше упомянутыми является структура, которую принято называть «толстая» грейдинговая структура с количеством грейдов от шести до восьми.
- Семейства карьер или должностей, которые представляют собой группировку должностей с похожими характеристиками в качестве требований к знаниям, умениям и навыкам, необходимым для выполнения данных работ. Каждое семейство типично подразделяется на шесть – восемь уровней. Семейство карьер определяет пошаговое продвижение по карьерной лестнице в каждом семействе и имеет одинаковые грейды и тарифы оплаты среди всех семейств (на определенном уровне).

В настоящее время наблюдается тенденция к переходу на структуры семейств карьер или должностей, альтернативные классической «узкой» грейдинговой структуре.

Грейды или уровни могут определяться посредством одного из следующих способов или путем их комбинации [6,89]:

- согласно значению баллов, полученных в ходе оценки сложности работ – должности объединяются в грейд, группу или уровень, если их баллы согласуются с баллами в группе;
- словами, которые описывают характеристики работ, выполняемых на определенных должностях, расположенными в каждом грейде или на каждом уровне – данные определения грейдов, групп или уровней могут говорить о ключевых обязанностях и компетенциях или знаниях и умениях, требуемых на разных уровнях иерархии.
- путем соотнесения к ключевым должностям или ролевым профилям, которые уже были распределены по грейдам, семействам должностей или группам.

До последнего времени узкая структура оплаты труда, содержащая последовательность грейдов (количеством от 8), в которые помещены должности с относительно одинаковой ценностью для компании, являлась наиболее популярной. У каждого грейда закреплен определенный тариф (или оклад) оплаты труда, максимум которого обычно составляет от 20% до 50% от

минимума. Надо отметить, что среднее значение вилки оклада обычно отражает рыночный уровень оплаты труда за компетентное выполнение данного вида работы.

Между тарифами для каждого грейда обычно существует разница в 20%, при этом тарифы, как правило, перекрывают друг друга, что обеспечивает большую гибкость структуры.

Преимущество данной структуры заключается в том, что в каждом грейде представлены работы разных функциональных подразделений, что позволяет предоставлять равную оплату за равную ценность должностей для организации. Данная структура легче поддается контролю процесса определения окладов и управлению данным процессом. Так же данная структура наглядна и ее легче объяснять сотрудникам.

Недостатками данного типа грейдинговой структуры в случае наличия большого количества грейдов являются постоянная потребность в их изменении, частом пересмотре границ. К тому же данная структура не подходит для организаций с плоской организационной структурой в силу своей недостаточной гибкости.

Данная структура может быть получена факторным методом, методом классификации или интуитивными способами оценки сложности работ. Чаще всего используется факторный метод, в результате которого должности ранжируются согласно набранным баллам, а затем принимается решение о том, где пройдут границы, отделяющие один грейд от другого. [10, с.35]

В идеале, данные границы должны разделить те группы или кластеры должностей, которые значительно отличаются по количеству набранных баллов от должностей, попавших в более высокий или более низкий грейд, но между собой имеют не столь существенное различие в баллах.

Решения по распределению должностей по грейдам принимаются экспертами на основе сравнения характеристик должности и грейда, а потому важно выбирать на роль экспертов тех специалистов, которые не только знают саму работу, ценности организации, но и хорошо понимают сам процесс оценки

сложности работ.

«Растянутые» грейдинговые структуры отличаются от узких структур тем, что число грейдов сжато в относительно меньшее количество, прикрепленное к более широкому диапазонам окладов (от +/- 30 до 60% от средней точки уровня оклада).

Как правило, в данной структуре от 4 до 6 грейдов, которые могут определяться оценкой сложности работ, а могут – с помощью анализа рыночных ставок оплаты труда, или комбинацией данных способов (рисунок 2.3)

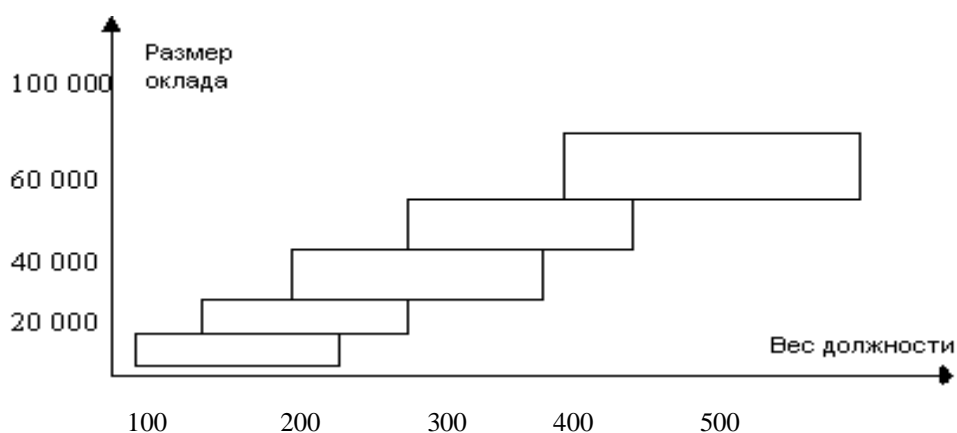


Рисунок 2.3 – «Растянутые» грейдинговые структуры

Источник: [12, с.114]

Как мы видим из рисунка 2.3, тарифы в данной структуре не пересекаются, в то время как грейды имеют пересечения: грейды «растягиваются» и имеют «низкие» тарифы для каждого из них. Построенная таким образом система грейдов позволяет работникам переходить на те должности, которые оплачиваются лучше, хотя не несут для организации большей ценности.

Таким образом, можно говорить об определенных преимуществах данной структуры. Во - первых, это гибкость, как в возможностях повышения для сотрудников, так и для учета изменений рыночных ставок оплаты труда. Во - вторых, это меньшие затраты на обслуживание изменений в структуре. В - третьих, данный тип структуры формирует фокус управления вознаграждением по результатам. И последнее, снимается излишняя бюрократичность узкой

рейтинговой структуры. [12, с.116]

Проблемы, которые вызывают данные структуры, прежде всего, связаны с тем, что у сотрудников возникают большие ожидания, касающиеся возможного уровня оплаты труда, что в свою очередь требует большого внимания и большего контроля со стороны специалистов службы управления персоналом и линейных менеджеров. К тому же, данная система весьма сложна для объяснения сотрудникам. Все эти факторы, безусловно, могут снижать уровень доверия и лояльности сотрудников.

Семейства карьер и должностей - данные структуры представляют собой группировку должностей с похожими характеристиками в качестве требований к знаниям, умениям и навыкам, необходимым для выполнения данных работ. Каждое семейство типично подразделяется на шесть – восемь уровней.

Семейство карьер определяет пошаговое продвижение по карьерной лестнице в каждом семействе и имеет одинаковые грейды и тарифы оплаты среди всех семейств (на определенном уровне). [12, с.110]

Фактически, структура карьер представляет собой «узкую» рейтинговую структуру, поделенную на семейства (рисунок 2.4):

| | | Семейства карьер | | | | |
|------------|--------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------------------|--|
| ↑ Оклад | Производство | Управление персоналом | Финансы | Маркетинг | ↑ Баллы должностей | |
| | Уровень 1 | Уровень 1 | Уровень 1 | Уровень 1 | | |
| | Уровень 2 | Уровень 2 | Уровень 2 | Уровень 2 | | |
| | Уровень 3 | Уровень 3 | Уровень 3 | Уровень 3 | | |
| | Уровень 4 | Уровень 4 | Уровень 4 | Уровень 4 | | |

Рисунок 2.4 - Структура семейств карьер.

Источник: [12, с.116]

Данная структура, как видно из рисунка, была построена на основе аналитического метода оценки сложности работ, когда уровни (или грейды) определяются исходя из баллов каждой должности, полученных в ходе оценки, и разделяются на семейства.

Существует и другой способ построения данной структуры: с помощью выделения и описания ключевых работ, для каждой из которых создается профиль должности. Данный профиль содержит описание ключевых функций должности, требуемых навыков, умений и знаний. Данные характеристики должности сравниваются с описаниями грейдов (или уровней), и должности распределяются по уровням.

Каждая компания вправе выбрать любой метод оценки должностей. Главное, чтобы компетентность экспертов, занимающихся внедрением грейдинговой структуры оплаты, позволила провести оценку сложности работ без ошибок.

При определении размера окладов необходимо, во - первых, определить тариф (размер оплаты труда в каждом грейде), а во-вторых, размеры оплаты труда для каждого тарифного разряда. Стоит упомянуть, что «вилки» окладов (самые верхние и нижние границы для каждого грейда) позволяют предотвратить значительное увеличение фонда оплаты труда за счет повышения окладов.

Итак, обычно на практике при установлении диапазона оклада для каждого грейда используются данные по ставкам оплаты на рынке труда, а также в расчет берутся текущие базовые оклады, так как предполагается, что базовый оклад отражает основную ценность работы. Тут стоит отметить, что в основном компании и прибегают к оценке сложности работ, когда существующая система оплаты труда не выровнена и не отражает ценности должностей.

Процесс разработки схемы окладов, при анализе рынка труда, включает следующие шаги [16, с.118]:

1. выбор контрольных должностей для сравнения с рыночными ориентирами оплаты труда;
2. сбор необходимых данных об оплате труда на контрольных должностях, определение размера оплаты на данных должностях;
3. расчет шага изменения оплаты между грейдами;
4. расчет необходимых изменений в фонде оплаты труда и сравнение

рассчитанной величины с текущим ФОТ;

5. проверка планируемых изменений в оплате по каждой должности;
6. добавление в систему грейдов внутригрейдовых различий в оплате и назначение окладов с учетом внутригрейдового различия.

Итак, получив данные по рынку и оценив размер существующих окладов в компании, экспертами принимаются решения по привязки имеющейся структуры грейдов, построенной на основе оценки сложности работ, к конкретным окладам и тарифам.

Несмотря на то, что существуют всевозможные бонусы и премии, которые зависят от разных факторов, в случае, если сотрудники попадают в один и тот же грейд, они могут получать разную заработную плату. Повышая свой профессионализм и получая новый опыт, сотрудник может зарабатывать и развиваться все больше в пределах своего грейда, однако по достижению максимума вилки для повышения зарплаты сотруднику придется добиваться перевода в более высокий грейд.

В следующем пункте главы рассмотрим современный опыт внедрения грейдирования на российских предприятиях, а также его положительные результаты.

2.2. Современный опыт внедрения грейдирования в системе оплаты труда

В России часто происходит механический перенос иностранных моделей на неподготовленный персонал компаний. В связи с ментальными различиями людей, а также качественным уровнем развития национального менеджмента, попытки внедрения этих моделей в российскую действительность не всегда эффективны.

Как известно любые изменения в системе оплаты труда закрепляются в коллективном договоре организации. Не существует единой системы для всех организаций. Каждая фирма сугубо индивидуальна и все внутренние правила и

механизмы устанавливаются, в первую очередь, с учетом производства, масштаба и внутренней политики, а так же под влиянием внешней ситуации.

Поэтому, любое изменение в системе оплаты труда компании должно быть четко обосновано с учетом специфики бизнеса, а также согласовано с лицами топ-менеджмента. Основная цель изменения или модернизация системы оплаты - обеспечение единого подхода к регулированию заработной платы в соответствии с российским законодательством.

Зачастую, совершенствование системы связано с несоответствием, нарушением баланса между вкладываемой рабочей силой и ее оплатой. Достижение определенного финансового показателя является второстепенной причиной.

Грейдинг – довольно сложная, трудоемкая процедура, нередко требующая привлечения помощи сторонних консультантов и специалистов. В случае, когда грейдинг внедряется в компанию собственными силами, немалую роль играет субъективизм, так как оцениваются, в большинстве своем, не должности, а качества людей занимающих их. [24, с.58]

На сегодняшний день существуют факторы, которые сдерживают применение данной системы в российских условиях:

- отечественные компании развиваются быстрее западных. По итогу у нас масса разнообразных должностей с различными наполнениями трудовых функций, а число этих должностей и функций постепенно увеличивается;
- система грейдинга рассчитана на постоянную, стабильную организационную структуру;
- постоянно плавающая цена на рынке труда не всегда дает установить средний показатель для каждого грейда, поэтому, время от времени, приходится корректировать эту цифру в зависимости от специализации и опыта сотрудника.

Изучив теоретические аспекты грейдинга в системе оплаты, есть основание перейти к практической части диссертационного исследования. В рамках написания работы было проведено исследование систем оплат труда, а

также предпосылки к ее модернизации в следующих компаниях: ОАО «УРАЛ», ЗАО «ТюменьНИПИнефть», ООО «Северская транспортная компания», ОАО «ГАЗ». Рассмотрим современный опыт применения системы грейдирования, как средства эффективного управления персоналом, где предприятия сталкивались с однотипными проблемами. Система грейдирования была внедрена по разным причинам на предприятиях разных направлений и масштабов. [43, с.20]:

Автомобильный завод «УРАЛ» (г.Екатеринбург) до недавнего времени не имел потребности в модернизации существующей системы оплаты труда. Однако, в связи с низким уровнем заработной платы большинства сотрудников автомобильной промышленности, а также жестких конкурентных преимуществ других компаний и условий привлечения ценных сотрудников, возникла необходимость в повышении мотивации труда. Кроме того, необходимо повысить ценности и значимость компании, способности привлекать и удерживать талантливых сотрудников, менеджеров высокого уровня. [14, с.54]:

Положительные результаты благодаря внедрению системы грейдирования на предприятии:

- Полномочия и функции, заложенные в должностях, были четко разделены между собой, зоны ответственности распределены между сотрудниками. Таким образом исключилось дублирование обязанностей, как было ранее;
- Значительно снизились затраты на управление предприятием;
- Повысилась материальная удовлетворенность персонала;
- Снизилась текучесть кадров.

Внедрение грейдов на предприятии вызвало трудности для сотрудников и оказалось очень трудоемкой работой в связи с большой численностью персонала, а так же постоянно возникавших разногласий из-за ограничений должностей. Кроме того, необходимо было сократить должности, тем самым, перераспределив обязанности между работниками.

Еще одним примером внедрения системы грейдирования является компания ЗАО «ТюменьНИПИнефть». Основная проблема на предприятии была непрозрачность оплаты труда и текучести кадров. Данный пример можно

считать самым успешным, потому что преобладало большое количество положительных моментов в связи с появлением грейдов на предприятии. Так за счет изменения системы оплаты труда удалось повысить эффективность и безопасность работы исследовательского института. [43, с.25]:

ООО «Северская транспортная компания» оказывает транспортные услуги не только на территории Полевского округа и по Свердловской области, но и в Москву и даже Казахстан. Основными проблемами компании были:

- большое количество управленческих уровней отделяющих рядового работника от высшего звена;
- отсутствие отдела организации труда и заработной платы.
- необоснованное введение доплат и надбавок;
- оплата труда новых должностей в компании необоснованно выше оплаты давно работающих сотрудников;
- суммарные выплаты сотрудникам заметно ниже рыночных ставок;
- разница заработной платы лучшего и худшего на одной позиции незначительна;

Таким образом, компания теряла свою конкурентоспособность на рынке, значительно снижалось качество системы управления персоналом, а также росло безразличие топ-менеджмента к проблемам оплаты труда.

Процесс внедрения системы грейдирования показал свои положительные результаты. Несмотря на трудности, инспектором по кадрам была проведена колоссальная работа: произведена оценка должностей, сформированы грейды и оклады, устранены недочеты в работе, четче распределены все обязанности и уровни ответственности между сотрудниками. Кроме того, была изменена средняя базовая заработная плата и месячный фонд оплаты труда. Значительно повысилась мотивация сотрудников к работе.

Также, объектом анализа являлась оплата труда в компании ОАО «ГАЗ». Автомобильный завод «ГАЗ» занимает одно из ключевых мест в российском автопроме. В нашей стране это единственный завод, который производит широчайший ассортимент грузовых и легковых автомобилей, а также

спецтехники и запчастей.

Одной из основных причин внедрения системы грейдов в компании стало ее быстрое развитие, что было обусловлено амбициозными целями по обеспечению лидерских позиций в российском автопроме. Ключевую роль в компании играют сотрудники. Рост организации происходит за счет привлечения ценных и иногда даже редких специалистов.

Одной из проблем являлось то, что после вступления ОАО «ГАЗ в структуру «Группы ГАЗ», в компании не было системы оплаты труда, приведенной к единому стандарту. При этом немало важным было соблюдать все основные принципы работы с персоналом «Группы компаний ГАЗ»: открытость, прозрачность, надежность, социальное партнерство с клиентами, сотрудниками, акционерами. [43, с.40]:

Разработанный и реализованный проект «Грейдинг» в компании помог исправить ситуацию и достиг основной цели – все полномочия были четко распределены между собой, установлена четкая и понятная иерархия должностей, что стало положительным результатом снижения затрат на управление предприятием.

Кроме того, однозначно возросла материальная удовлетворенность персонала, снизилась текучесть кадров на предприятии, установлены верхние и нижние пределы оплаты труда для каждого грейда и создан единый инструмент для расчета и начисления заработной платы.

Из приведенных примеров можно отследить общую тенденцию: система грейдирования в компании приносит положительные результаты. Также, к положительным сторонам данной системы можно отнести:

- формирование единой зависимости между квалификацией и должностным окладом сотрудника;
- повышение эффективности системы материальной мотивации;
- повышение ценности предприятия;
- оптимизация фонда оплаты труда;
- формирование стратегии развития персонала;

- сотрудники владеют информацией о том, как и при каких условиях они могут изменить уровень своего дохода даже в рамках одного грейда.

Отрицательные стороны:

- адаптация сотрудников к новым системам, возникновение трудностей и непонимание, непринятие новшеств;
- большие денежные и временные затраты на реализацию, поэтому иногда не хватает терпения довести дело до конца;
- систему целесообразно в основном использовать для крупных предприятий, так как на малых она неэффективна, из-за отсутствия необходимости ранжировать в столь серьезном масштабе малочисленное количество .

Исходя из практики внедрения системы грейдирования, можно сделать вывод, система работает, оказывая положительный эффект во благо повышения качества управления персоналом. Рассмотрев выше особенности системы грейдов, преимущества и недостатки, можно считать целесообразным применение данной системы на предприятии. Система грейдов гибко строит схему уровня работы и учитывает не только квалификацию и опыт, но также и другие немало важные факторы.

В каждой организации относительно ее отрасли и производства выделяются свои ключевые и индивидуальные компетенции сотрудников, которые впоследствии будут приносить прибыль. В грейдовой системе сумма выплат определяется целями и возможностями конкретной организации, а не отраслевым министерством.

Система грейдов в данном исследовании является именно средством повышения эффективности управления персоналом, а не инструментом, так как инструмент направлен на решение одной проблемы. Средство способно решать целый комплекс, многообразие задач в совокупности.

В третьем пункте главы рассмотрим систему оплаты труда в компании ООО «Уралгеопроект», а также проанализируем основные проблемы и ее недостатки.

2.3. Преобразование структуры оплаты труда на примере компании

В управлении предприятием большое значение имеет создание условий для высокопроизводительного труда персонала, и организация выплаты вознаграждения играет решающую роль в достижении этой цели. Правильно построенная система оплаты труда работников является ключевым элементом повышения эффективности организации.

Исходя из практической значимости исследования, которая обусловлена актуальностью рассматриваемых вопросов, возможностью применения их на практике: на предприятиях и в организациях, имеющих непрозрачные системы оплаты труда и неэффективное управление кадрами, и теоретического материала, изученного выше, вполне достаточно для того, чтобы применять систему грейдирования на практике.

В рамках написания работы было проведено исследование систем оплат труда, а также предпосылки к ее модернизации в компании ООО «Уралгеопроект». [40]:

Общество с ограниченной ответственностью «Уралгеопроект» создано 30 марта 2012 года. Является партнером производственного предприятия ООО «Курганавторемонт». Осуществляет деятельность в следующих сферах:

Инженерно-строительные работы, связанные с разработкой и обустройством месторождений, возведением объектов инфраструктуры и капитального строительства. Основная задача этих работ — сбор и систематизация необходимого количества данных для технико-экономического обоснования проведения дальнейших проектных работ.

Работы производятся на основании технического задания заказчика, программы инженерных изысканий, в соответствии с существующей нормативно-технической и нормативно-правовой документацией. Все виды работы могут производиться как отдельно, так и в комплексе, который включает в себя:

- Инженерно-геодезические работы;

- Инженерно-геологические работы;
- Геофизические работы;
- Инженерно-гидрометеорологические работы;
- Инженерно-экологические изыскания;
- Историко-культурные изыскания.

Проектные работы – деятельность, направленная на разработку и обоснование проектной документации, с дальнейшим вынесением соответствующих проектных решений строительства предприятий, зданий, сооружений, объектов технологической и инженерной инфраструктуры.

Выполнение работ включает в себя:

- Предпроектные предложения - первичный комплекс документов, позволяющих дать предварительную оценку проекту, сформировать пакет дальнейших требований к проектированию.
- Составление проектной документации, которая необходима для прохождения заказчиком государственной экспертизы и получения всех необходимых разрешений.
- Составление рабочей документации, включающей в себя всю совокупность графических и прочих материалов необходимых для осуществления строительно-монтажных;
- Проведение государственной экспертизы проектно-сметной документации.

Основные направления проектирования: магистральные нефтепроводы, газопроводы, водопроводы, коллекторы, теплоэлектросети, автомобильные и железные дороги.

Ключевым преимуществом ООО «Уралгеопроект» является наличие собственной производственной базы, выпускающей специальное оборудование и инструмент[40]:

- буровые установки;
- модернизированная гусеничная техника;
- буровой инструмент: шнеки, трубы бурильные, долота, сани.

Предприятие имеет собственный лабораторный комплекс, в наличии

которого находятся следующие элементы: контрольно-измерительная аппаратура, электронно-вычислительная техника, химико-аналитическое оборудование, реактивы и вспомогательное оборудование. Лаборатория аккредитована. В таблице 2.1 представлены структура и динамика доходов предприятия. [40]

Таблица 2.1

Структура и динамика дохода ООО «Уралгеопроект»

| Показатели | Тыс.руб. | | | | | | Темпы роста, % | | |
|-------------------------------|----------|------|--------|------|--------|------|----------------|------|------|
| | 2016 | % | 2017 | % | 2018 | % | 4/2 | 6/4 | 6/2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Инженерно-строительные работы | 47903 | 54,7 | 57412 | 56,7 | 67851 | 52,1 | 1,2 | 1,18 | 1,42 |
| Проектная деятельность | 39057 | 44,6 | 42866 | 42,4 | 61203 | 47 | 1,1 | 1,42 | 1,56 |
| Прочие виды работ | 566 | 0,7 | 952 | 0,9 | 1062 | 0,82 | 1,7 | 1,12 | 1,88 |
| Всего | 87526 | 100 | 101230 | 100 | 130116 | 100 | 1,16 | 1,29 | 1,48 |

Источник: [40]

Данные таблицы свидетельствуют о том, что функционирование предприятия обеспечивает достаточный рост дохода. Инженерно-строительная (55%) и проектная деятельность (44%) занимают примерно одинаковые позиции и осуществляют основной рост дохода. Наименьшую часть занимает выполнение прочих работ, доля которых составляет 1 %.

Проведем анализ состава и структуры работников, который предполагает определение доли отдельных категорий работников в общей численности, выраженной в процентах (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Анализ состава и структуры численности работников по категориям

| Категория персонала | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|--|---------|------|---------|------|---------|------|
| | человек | % | человек | % | человек | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Среднесписочная численность работников, в том числе: | 82 | 100 | 76 | 100 | 65 | 100 |
| Руководители | 1 | 1,2 | 1 | 1,3 | 1 | 1,5 |
| Специалисты | 54 | 65,9 | 49 | 64,5 | 40 | 61,5 |
| Рабочие | 27 | 32,9 | 26 | 34,2 | 24 | 36,9 |

Источник: [40]

Наибольший удельный вес в структуре трудовых ресурсов приходится на специалистов (более 60%), что можно объяснить спецификой выполняемых работ. В целом, за период с 2016 по 2018 численность специалистов снизилась на 14 человек, а численность рабочих на 3 человека. Наименьшую долю (1%) в составе работников занимают руководители, за рассматриваемый период их количество не подвергалось изменениям. [40]

Следующим этапом анализа обеспеченности предприятия рабочей силой является расчет и изучение показателей движения рабочей силы (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Анализ движения персонала ООО «Уралгеопроект»

| Показатель | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------|------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.Состояло работников, чел. | 90 | 82 | 76 |
| 2.Принято всего, чел. | 4 | 5 | 8 |
| 3.Выбыло всего, чел., в том числе: | 12 | 16 | 19 |
| 3.1.переведено на другие предприятия | 3 | 5 | 5 |
| 3.2.по собственному желанию | 8 | 10 | 13 |
| 3.3.за прогулы | 0 | 0 | 1 |
| 3.4.в связи с окончанием срока трудового договора | 0 | 1 | 0 |
| 3.5.прочие причины | 1 | 0 | 0 |
| 4.Состояло работников на конец периода, чел. | 82 | 76 | 65 |
| 5.Среднесписочная численность | 82 | 76 | 65 |
| 6.Коэффициент оборота по приему, % $(2/5) * 100$ | 4,9 | 6,6 | 12,3 |
| 7.Коэффициент оборота по увольнению, % $(3/5*100)$ | 14,6 | 21,1 | 29,2 |
| 8.Коэффициент текучести, % $(3б+3в) /5*100$ | 9,8 | 13,2 | 21,5 |
| 9.Коэффициент постоянства персонала, % $(4-2) /5*100$ | 95,1 | 93,4 | 87,7 |

Источник: составлено автором

Из таблицы видно, что на протяжении всего анализируемого периода коэффициент оборота по приему ниже значения коэффициента оборота по увольнению. Так же анализ данных таблицы свидетельствует о нестабильной кадровой ситуации на предприятии, т. к. текучесть персонала с каждым годом возрастает.

Коэффициент постоянства имеет высокое значение. При норме от 80% до 100% в отчетном периоде коэффициент постоянства составил 87,7 % при общей

тенденции к снижению. Это свидетельствует о том, что более 88% персонала проработали в компании более года.

Действующую в данный момент систему материального стимулирования персонала ООО «Уралгеопроект» рассмотрим на примере инженеров. Материальное денежное стимулирование включает:

- Постоянную (фиксированную) часть, установление которой происходит в соответствии с принятыми должностными окладами, отраженными в штатном расписании и трудовых договорах. Оклады выплачиваются за выполнение объема обязанностей, возложенных трудовым договором и должностной инструкцией, согласно его квалификации.

Таким образом, труд инженеров оплачивается по повременной – премиальной системе, где заработок начисляется за фактически отработанное время. Так же в составе постоянной части работникам выплачивается районный коэффициент.

Размер окладной части инженеров в зависимости от квалификации, определяющей соответствующие требования и обязанности, представлен в приложении 3. Данные базируются на сведениях штатного расписания и должностной инструкции.

- Переменную часть к должностному окладу (тарифной ставке), выплата которой устанавливается в твердой денежной сумме и рассчитывается как произведение процента дополнительной выплаты и должностного оклада. Показатели премирования инженеров представлены в приложении 4.

Для осуществления премирования работников используется фонд руководителя, размер которого определяется индивидуально. Премии выплачиваются одновременно с заработной платой за проработанное время и учитываются во всех случаях исчисления среднего заработка работника. Список доплат пересматривается в начале каждого отчетного периода.

Совокупный месячный расчет постоянной и переменной частей заработной платы отдельных категорий инженеров на основании расчетной ведомости ООО «Уралгеопроект» отражен в таблице 2.4.

Месячный расчет заработной платы отдельных категорий инженеров

| № | Занимаемая должность | Категория | Начислено, руб. (по видам оплат) | | | Итого начислено, руб. |
|---|-----------------------|-----------|----------------------------------|--------|---------------|-----------------------|
| | | | Оплата по окладу | Премия | Районный кое. | |
| 1 | Инженер-проектировщик | 1 | 27000 | 10210 | 3000 | 40210 |
| 2 | Инженер-проектировщик | 2 | 22000 | 9350 | 3000 | 34350 |
| 3 | Инженер-проектировщик | 3 | 17000 | 7281 | 3000 | 27281 |
| 4 | Инженер-геолог | 1 | 27000 | 9740 | 3000 | 39740 |
| 5 | Инженер-геодезист | 2 | 22000 | 10392 | 3000 | 35392 |
| 6 | Инженер-эколог | 1 | 27000 | 9675 | 3000 | 39675 |
| 7 | Инженер-геофизик | 2 | 22000 | 9218 | 3000 | 34218 |
| 8 | Инженер-гидролог | 1 | 27000 | 9000 | 3000 | 39000 |
| 9 | Инженер-лаборант | 2 | 22000 | 5000 | 3000 | 30000 |

Источник: [40]

Для проведения анализа действующей на предприятии системы оплаты труда используем методику оценки рациональности и эффективности систем стимулирования субъектами социально-трудовых отношений, предложенную Копытовой А. В. Также, при анализе использовалась шкала жизнедеятельности Харрингтона (приложение 5)

Систему оплаты труда рассмотрим с качественной стороны, которая ориентирована на определение соответствия действующей системы принципам, установленным в процессе разработки системы. Данная оценка осуществляется экспертным методом с помощью анкеты, в которой отражены одиннадцать оцениваемых принципов стимулирующей системы и пять вариантов ответа, где проставление высшего (пять) балла по каждому принципу говорит о том, что действующая система в полной мере отвечает сформированным принципам. Данная анкета и ее обработка представлены в приложении 6. Анкетирование прошли руководитель и десять инженеров различных категорий.

Обработав анкетные данные группы экспертов, комплексный показатель качественной оценки составил 0,56, который по шкале желательности Харрингтона соответствует средней градации соблюдения принципов действующей системы оплаты труда и интерпретируется как необходимость пересмотра принципов системы, либо усиления контроля за их исполнением.

Проанализировав отдельные составляющие и структуру системы оплаты труда ООО «Уралгеопроект» можно сделать следующие выводы:

- Нестабильная кадровая ситуация на предприятии, что характеризует высокая текучесть кадров;
- Система преимущественно направлена на формирование материальной стороны стимулирования, эффективность которой все равно не достигает максимальных позиций;
- При определении размера дополнительных выплат к основному окладу руководитель опирается на определенный процентный диапазон, а не конкретное значение. Отсутствие такой четкости измерения может вносить черты субъективизма и оцениваться работниками как несправедливость;
- Оценка, сформированная качественной стороной анализа, говорит о том, что сотрудники не являются сторонниками своей организации;
- Практика повышения общей заработной платы — все сотрудники одновременно и независимо от профессионализма или результативности работников.

Во второй главе работы был проведен анализ внедрения системы грейдов на различных российских предприятиях, а также их основные результаты. Кроме того, были определены положительные и отрицательные последствия грейдинга в компаниях различного масштаба и вид деятельности.

Исходя из проведенного анализа системы оплаты труда компании, были выявлены следующие проблемы:

- высокая текучесть кадров;
- неэффективная система материального стимулирования компании;
- субъективизм руководителя при начислении премии сотрудникам;

- сотрудники не являются сторонниками своей организации.

В связи с тем, что ООО «Уралгеопроект» имеет стратегию долгосрочного существования на рынке с сильной постоянной командой, необходимо улучшить существующую систему оплаты труда, поскольку ее нынешнее положение не способно в достаточной мере мотивировать сотрудников, которые являются главной ценностью организации и их неудовлетворенность трудовым процессом может привести к необратимым негативным последствиям.

В соответствии с этим, в третьей главе работы разработан комплекс мероприятий по внедрению грейдирования как средства повышения эффективности на предприятии ООО «Уралгеопроект». Также, обозначены основные этапы и рекомендации по ознакомлению сотрудников с новой системой оплаты труда.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ НОВОЙ ГРЕЙДИНГОВОЙ СТРУКТУРЫ

3.1. Построение грейдинговой структуры на предприятии

Исходя из практической значимости исследования, которая обусловлена актуальностью рассматриваемых вопросов, возможностью применения их на практике: на предприятиях и в организациях, имеющих непрозрачные системы оплаты труда и неэффективное управление кадрами, и теоретического материала, изученного выше, вполне достаточно для того, чтобы апробировать систему грейдирования на практике.

Для того, чтобы разработать рациональную, эффективно функционирующую систему грейдирования, для начала необходимо определить стратегические цели, на которые ориентировано предприятие.

Основной целью грейдирования является создания всех условий для удержания профессионалов и лучших сотрудников, выплачивая им конкурентоспособное вознаграждения, а также сохранение эффективности своих расходов на фонд оплаты труда.

Положительные эффекты от введения новой грейдинговой системы оплаты труда подкрепят уверенность руководства в том, что оценка сложности работ и основанная на ней структура оплаты действительно сформируют справедливую систему оплаты труда.

Как говорилось выше ООО «Уралгеопроект» нацелено на долгосрочную перспективу, которая характеризуется созданием конкурентоспособного предприятия на рынке, увеличением прибыли, а так же стремлением к повышению уровня благосостояния сотрудников.

Грейдирование действует как система оплаты труда, основанная на методе балльной оценки и матрично-математических моделях, автором которых является Эдвард Хей. С помощью грейдирования появляется возможность

систематизировать все должности компании, тем самым создав инструмент для начисления зарплаты. Данный инструмент позволяет установить верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда).

Процесс грейдинга может касаться не только оценки должностей, но и оценки конкретного работника на определенной позиции. Персональный подход используется в малых по численности организациях, распределяя и оценивая людей лично по грейдам. Именно такой подход используем в разработке окладной части инженеров ООО «Уралгеопроект».

Одно из основных преимуществ построения системы грейдов является то, что в отличие от вертикальной карьеры, она позволяет строить карьеру горизонтально, в пределах своего уровня. Например, профессиональное развитие работника будет влиять на его уровень оплаты труда. При увеличении веса фактора знания, возрастет и зарплата.

Разработка и внедрение системы грейдов занимает достаточно большое количество времени (от нескольких месяцев до года). Над внедрением проекта должна работать команда специалистов из разных областей: менеджеры, специалисты финансовой службы, аналитики. Разработаем систему грейдов для инженеров ООО «Уралгеопроект». Процесс разработки такой системы включает несколько этапов:

1. Анализ содержания работы на данной должности (рабочего места).
2. В соответствии с методикой Эдварда Хея методом экспертной оценки отобраны ключевые факторы, которые составляют значимость для организации: уровень ответственности; опыт работы; квалификация; уровень контактов; сложность работы; цена ошибки.
3. Описание данных факторов по уровням воздействия и корректировка различия между уровнями внутри каждого фактора. Для описания факторов выделены шесть уровней сложности с наименованием А, В, С, D, E, F (Приложение 7).

Пример заполнения бланка для определения веса должности сотрудника представим в таблице 3.1.

Пример заполнения бланка для определения веса должности сотрудника,
соответствующего первому грейду

| Фактор оценки | Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах | | | | | | Значимость фактора по 5- балльной шкале | Итоговый балл по фактору |
|---|--|---------|---------|---------|---------|---------|--|--------------------------------|
| | A 5 | B 10 | C 15 | D 20 | E 25 | F 30 | | |
| Ответственность | * | | | | | | 4 | 20 |
| Опыт работы | * | | | | | | 4 | 20 |
| Уровень специальных знаний (квалификация) | * | | | | | | 5 | 25 |
| Уровень контактов | * | | | | | | 3 | 15 |
| Сложность работы | * | | | | | | 5 | 25 |
| Цена ошибки | * | | | | | | 5 | 25 |
| СУММАРНЫЙ БАЛЛ | | | | | | | | 130 |

Источник: [8, с.84]

4. Каждый уровень получает балл в зависимости от степени сложности и проявления уровня. Шаг, то есть расстояние между предыдущим и последующим уровнем сложности делаем одинаковый. Он выражается математическим значением и определяется в процентах или в цифрах. Для более точного построения таблицы грейдов используем шаг равный 5.

5. Для каждой позиции составляем таблицу с перечисленными факторами и разделением на уровни с определением количества баллов.

Расчет баллов по каждой позиции осуществляется в два этапа:

а). горизонтальный подсчет по формуле:

Итоговый балл по фактору = Вес уровня в баллах * Значимость фактора по 5-ти балльной шкале;

б). вертикальный подсчет:

- Суммарный балл должности = \sum Итоговый балл по фактору.

6. После расчетов все позиции записываются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного общего балла. После чего эта пирамида

разбивается на грейды. Для того, чтобы определить количество грейдов, необходимо разделить максимальное количество баллов на минимальное. К одному и тому же грейду относят должности, схожие по важности и значению с вкладом в организацию на основе балльной оценки.

$$\text{Количество грейдов} = \frac{780}{130} = 6$$

Все полученные баллы распределяются в таблице следующим образом (Таблица 3.2)

Таблица 3.2

Распределение баллов в зависимости от грейда

| Грейд | Баллы | |
|-------|----------------------|-----------------------|
| | Минимальное значение | Максимальное значение |
| 1 | 130 | 238 |
| 2 | 239 | 347 |
| 3 | 348 | 456 |
| 4 | 457 | 565 |
| 5 | 566 | 674 |
| 6 | 675 | 780 |

Источник: составлено автором

7. На основании должностных инструкций и профессиональных стандартов составлено описание каждого грейда с указанием основных требований и фактических обязанностей (Приложение 8).
8. Установлены должностные оклады в зависимости от сложности проекта.
 - Монопроект – отдельный проект различного типа;
 - Мультипроект – комплексный проект, состоящий из нескольких монопроектов;
 - Мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей, включает несколько монопроектов и мультипроектов.

Исходя из сложности проекта, устанавливаются «вилки» окладов инженеров, соответствующих определенным грейдам (таблица 3.3).

Матрица должностных окладов

| Грейд | Статус проекта | | |
|-------|--|--|---|
| | Монопроект (Краткосрочные, Региональные) | Мультипроект (Среднесрочные, Отраслевые) | Мегапроект (Долгосрочные, Национальные) |
| 1 | Минимальный | Минимальный +20 % | Минимальный +35% |
| 2 | Минимальный+20 % | Минимальный +35% | Минимальный +50% |
| 3 | Средний | Средний+20% | Средний+35% |
| 4 | Средний+20% | Средний+35% | Средний+50% |
| 5 | Максимальный | Максимальный+20% | Максимальный+35% |
| 6 | Максимальный+20% | Максимальный+35% | Максимальный+50% |

Источник: [8, с.86]

Размер должностных окладов инженеров ООО «Уралгеопроект» в денежном выражении рассмотрим в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Размер должностных окладов инженеров ООО «Уралгеопроект»

| Грейд | Статус проекта | | |
|-------|----------------|--------------|------------|
| | Монопроект | Мультипроект | Мегапроект |
| 1 | 17000 | 20400 | 22950 |
| 2 | 20400 | 22950 | 25500 |
| 3 | 22000 | 26400 | 29700 |
| 4 | 26400 | 29700 | 33000 |
| 5 | 27000 | 32400 | 36450 |
| 6 | 32400 | 36450 | 40500 |

Источник: составлено автором

Далее необходимо провести сравнительный анализ размера постоянной части заработной платы инженеров ООО «Уралгеопроект» до и после внедрения грейдов за выполнение проекта средней сложности (Таблица 3.5).

Таблица 3.5

Размер заработной платы работников до и после внедрения грейдов

| № | Должность | Категория | Оплата по окладу | Соответствующий грейд | Оплата по грейду |
|---|-----------------------|-----------|------------------|-----------------------|------------------|
| 1 | Инженер-проектировщик | 1 | 27000 | 4 | 29700 |
| 2 | Инженер-проектировщик | 2 | 22000 | 3 | 26400 |
| 3 | Инженер-проектировщик | 3 | 17000 | 2 | 22950 |

Источник: составлено автором

Таким образом, окладная часть заработка инженеров увеличилась в размере, а процесс ее установления стал более оправдан, так как каждому грейду установлен необходимый уровень знаний и умений. К тому же, размер постоянной части заработка находится в прямой зависимости от сложности и статуса выполняемого проекта, что добавляет объективность в оценке деятельности работника.

Формирование заработной платы с помощью внедрения грейдов является не только средством повышения размера заработка сотрудников, но и позволяет избавиться от субъективности в оценке деятельности персонала, делая данную систему прозрачной для всех сторон трудового процесса. Таким образом, у сотрудников появляется возможность представить изменения в их уровнях доходов, а также получить дополнительный стимул для своего развития. Руководство компании получает неотъемлемый инструмент для решений проблем индексации заработной платы и определения соответствующего размера вознаграждения для каждого сотрудника.

Так же сотрудники понимают, что для повышения и развития по карьерной лестнице необходимо подтверждать их уровень соответствующими результатами труда каждый отчетный период, обеспечивая высокую эффективность компании.

3.2. Практические рекомендации по внедрению грейдирования в системе оплаты труда

На протяжении многих лет для решения проблемы формирования заработка использовался Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, но проблема этой системы заключается в том, что она имеет ограниченное количество факторов оценивания должностей, в связи быстрым развитием профессий и индивидуальной спецификой организаций, она постепенно теряет способность точно и эффективно оценивать должности.

Новая система оплаты труда имеет ряд положительных результатов.

Во-первых, ранее прежняя тарифная система оплаты была основана оценке профессиональных знаний, навыков и опыта работы. Новая грейдинговая система предусматривает более значимые критерии для компании и включает в себя следующие показатели: ответственность, опыт работы, уровень специальных знаний (квалификация), уровень контактов, сложность работы, а также цена ошибки. Структура должностей в новой системе оплаты труда выстраивается на основе важности должности для компании, а не по общепринятой иерархии.

Во-вторых, отмечается целый ряд положительных организационных результатов применения грейдинговой структуры оплаты труда:

- данная система грейдов является удобным инструментом для определения размера базовой заработной платы на новой должности;
- помогает управлять заработной платой и делает систему зарплаты более гибкой;
- позволяет, в случае необходимости, оперативно провести анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику;
- позволяет соотносить среднюю заработную плату любой должности в своей компании со среднерыночными.

Положительные эффекты от введения новой грейдинговой системы оплаты труда подкрепят уверенность руководства в том, что оценка сложности работ и основанная на ней структура оплаты действительно сформируют справедливую систему оплаты труда. Как было отмечено выше, целью всего проекта является построение как внутренне выровненной, так и соотнесенной с рынком труда системы оплаты труда.

Система грейдов сегодня представляет собой обоснованную систему начисления заработной платы работникам, которая позволяет навести порядок в базовой части вознаграждения, а также помочь в эффективном управлении персоналом.

Для того, чтобы система грейдов внедрилась и успешно существовала, на предприятии необходимо соблюдать ряд условий. Далее рассмотрим практические рекомендации внедрения грейдинга в организации:

1. Как было отмечено в теоретической части исследования, система грейдирования хорошо подходит для средних или крупных производственных организациях;
2. После внедрения грейдирования на предприятии обычно оказывается, что для эффективной работы следует перераспределить фонд заработной платы, поэтому стоит изначально проконсультироваться с директором, старшим экономистом и главным бухгалтером в отношении перераспределения фонда;
3. На этапе введения мероприятий грейдирования должностей рекомендуется заранее уведомить всех сотрудников, кроме того, в первый месяц сотрудник должен получить расчетный лист по новой системе, но оклад рассчитывается по старой. По мимо этого, стоит произвести разъяснительные мероприятия внутри структурного подразделения обязательно под роспись. После внедрения системы сотрудник получает расчетный лист по новой системе, с окладом согласно своему положению системе грейдов.
4. Оплата труда на основе грейдинга поможет снять вопросы несправедливой и необоснованной оплаты труда;
5. В результате внедрения грейдирования должностей часть сотрудников, которые имели высокий доход, будут вынуждены или расширить зону своей ответственности, или потерять в доходах;
6. В результате внедрения грейдирования должностей специалисту по кадрам становится проще и эффективнее планировать обучение и развитие сотрудников;

Процесс грейдирования, как средство эффективного управления персоналом не заканчивается на стадии разработки и внедрения. Для того, чтобы система продолжала работать эффективно, следует регулярно

предпринимать меры по ее контролю, а именно осуществлять мониторинг, проверять ее адекватность и осуществлять корректировку заработной платы, если это необходимо, вместе с внутренними и внешними условиями труда.

Система грейдов имеет несколько правил актуализации:

1. Все изменения заработной платы должны быть сделаны на основании единых принципов;
2. Каждая новая должность должна оцениваться по анкете оценки должностей и ценности труда; без оснований приравнивать к существующим должностям не рекомендуется;
3. Через каждые 2-3 года необходимо пересматривать программу оценки ценности труда: сначала пересматриваются весовые коэффициенты, затем сам набор компенсируемых факторов, производится переоценка должностей.

Система грейдирования, как средство повышения эффективности деятельности компании, будет новым поворотом и позволит выйти организации из кризисной ситуации, в котором оно сейчас находится.

Система грейдов обеспечивает эффективное формирование основной части вознаграждения, в первую очередь работник будет уверен, что эта заработная плата является фиксированной, и работодатель не сможет ее сократить, в то время как благодаря повышению квалификации работник будет уметь двигаться по карьерной траектории как по вертикали, так и по горизонтали, а также попадать в вышеперечисленные классы, соответственно повышать мотивацию. Из-за будущих пересмотров грейдов базовый оклад также может расти в пределах каждого класса. [15, с.74]

Грейдирование в первую очередь дает прозрачность формирования заработка, что очень важно, как для сотрудника – он понимает свою ценность, а также какую роль занимает в организации, но и для работодателя, так как он отдает равноценно столько сколько было вложено труда, т.е. честный обмен.

Исходя из теоретического материала, изученного в первой главе работы, и примененного во второй главе, было определено, что

грейдинг разграничил два понятия «оплата по должности» и «оплата по личным достижениям сотрудника».

Проведенный анализ структуры, деятельности и системы оплаты труда ООО «Уралгеопроект» позволил выявить серьезные недостатки, которые связаны не только с формированием заработной платы, но и с явным отсутствием мотивации персонала к работе. Исходя из проведенного анализа системы оплаты труда компании, были выявлены следующие проблемы:

- высокая текучесть кадров;
- неэффективная система материального стимулирования компании;
- субъективизм руководителя при начислении премии сотрудникам;
- сотрудники не являются сторонниками своей организации.

Исследование показало, что большинство сотрудников не удовлетворены своим заработком и системой начисления премий и дополнительных выплат.

Поэтому, был разработан и поэтапно описан комплекс мероприятий по внедрению системы грейдинга на предприятии ООО «Уралгеопроект». Анализ заработной платы инженеров до реализации мероприятий и после доказал преимущество системы грейдов. Несмотря на то, что подобные изменения могут быть оценены руководством отрицательно, проведенное исследование позволило определить явные положительные организационные результаты. Предприятию необходимо временная адаптация к переменам, так как на данном этапе внедрения свойственен страх и недоверие со стороны сотрудников.

Помимо комплекса мероприятий в магистерской работе были сформулированы практические рекомендации по внедрению грейдинга, успешному существованию данной системы оплаты труда на предприятии, а также правила по его актуализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопрос создания справедливой системы мотивации персонала беспокоит многие компании, а системы оценки работ могут стать идеальной основой для достижения этой цели.

В первой части данной работы были реализованы следующие задачи:

- изучены теоретические особенности понятия грейдинга;
- рассмотрены отечественные и зарубежные теории и методики оценки работ и должностей, а также даны их характеристики;
- проведен сравнительный анализ методик;

Кроме того, в первой главе описаны основные методы оценки сложности работ, их ключевые достоинства и недостатки, процессы реализации, а также наиболее популярные отечественные и зарубежные методики.

Также были рассмотрены различные типы грейдинговых структур и наиболее распространенные способы их построения. Любая из описанных методик и методов требует специальной подготовки, определенного уровня развития компании.

Считается, что эти системы подходят как для крупных корпораций, так и для средних компаний, насчитывающих около полутора тысяч человек. Выбор метода будет, в первую очередь, зависеть от имеющихся финансовых и временных ресурсов, характера работы компании, предпочтений руководства компании.

Несмотря на трудности и особенности процесса оценки должностей и разработки грейдинговой структуры оплаты, процесс оценки сложности работ имеет очевидные преимущества для компании – от получения информации о работах до построения справедливой и прозрачной системы оплаты труда, включающая экономические выгоды.

Изучив теоретические особенности понятия «грейд», было сформулировано следующее определение – группа работ (профессий рабочих,

должностей служащих), схожих по сложности, для которых установлен диапазон оплаты.

Основной целью грейдирования является создания всех условий для удержания профессионалов и лучших сотрудников, выплачивая им конкурентоспособное вознаграждения, а также сохранение эффективности своих расходов на фонд оплаты труда. Внедрение системы грейдирования имеет ряд положительных качеств:

- формирование единой зависимости между квалификацией и должностным окладом сотрудника;
- повышение эффективности системы материальной мотивации;
- повышение ценности предприятия;
- оптимизация фонда оплаты труда;
- формирование стратегии развития персонала;
- сотрудники владеют информацией о том, как и при каких условиях они могут изменить уровень своего дохода даже в рамках одного грейда.

Во второй части работы были выполнены следующие задачи:

- изучен опыт современных компаний по внедрению грейдирования;
- проведен детальный анализ внедрения грейдинговой структуры оплаты труда на предприятии;
- разработаны практические рекомендации по внедрению грейдирования в системе оплаты на предприятиях.

Проведенный анализ структуры, деятельности и системы оплаты труда ООО «Уралгеопроект» позволил выявить серьезные недостатки, которые связаны не только с формированием заработной платы, но и с явным отсутствием мотивации персонала к работе. Исходя из проведенного анализа системы оплаты труда компании, были выявлены следующие проблемы:

- высокая текучесть кадров;
- неэффективная система материального стимулирования компании;
- субъективизм руководителя при начислении премии сотрудникам;

- сотрудники не являются сторонниками своей организации.

Исследование показало, что большинство сотрудников не удовлетворены своим заработком и системой начисления премий и дополнительных выплат.

Поэтому, был разработан и поэтапно описан комплекс мероприятий по внедрению системы грейдинга на предприятии ООО «Уралгеопроект». Анализ заработной платы инженеров до реализации мероприятий и после доказал преимущество системы грейдов. Несмотря на то, что подобные изменения могут быть оценены руководством отрицательно, проведенное исследование позволило определить явные положительные организационные результаты.

Предприятию необходимо временная адаптация к переменам, так как на данном этапе внедрения свойственен страх и недоверие со стороны сотрудников.

Помимо комплекса мероприятий в магистерской работе были сформулированы практические рекомендации по внедрению грейдинга, успешному существованию данной системы оплаты труда на предприятии, а также правила по его актуализации.

Благодаря разработанному комплексу мероприятий и применению их на практике удалось устранить ряд проблем. Стоит отметить основные результаты:

- Полномочия и функции, заложенные в должностях, были четко разделены между собой, зоны ответственности распределены между сотрудниками. Таким образом исключилось дублирование обязанностей, как было ранее;
- Значительно снизились затраты на управление предприятием;
- Повысилась материальная удовлетворенность персонала;
- Все грейды были четко описаны, каждый сотрудник знает какие навыки и знания ему необходимы для повышения по должности;

Это еще раз подтверждает, что грейдинг является средством эффективного управления персоналом. Поэтому, в диссертации были

разработаны рекомендации по внедрению технологии и ее поддержанию в организации.

На российском рынке грейдинг по-прежнему является новым и не до конца исследованным продуктом в системе оплаты труда для многих предприятий и организаций. В связи с тем, что большинству из них досталась в наследство тарифная сетка, для них в современной ситуации стало проблемой подстроиться под новые тенденции.

При внедрении грейдов молодой организацией на начальном этапе развития своей деятельности, есть шанс исключить большое количество проблем, связанных с распределением трудовых функций, их оценкой и целесообразного распределения фонда оплаты труда.

Из выполненного диссертационного исследования следует, что гипотеза обозначенная в начале работы, подтвердилась, так как были выполнены все поставленные задачи и реализован план мероприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, В.В. Мотивационная составляющая системы управления персоналом [Текст]: учебник / Абрамова В.В., Пацук О.В. – М.: Производственный менеджмент: теория, методология, практика, 2016. – 37с.
2. Алехина, О. Эффективная система оплаты труда: иллюзии и реальность [Текст] / О. Алехина // Персонал – Микс. – 2017. - №2. – С. 24 -26.
3. Антропов В.А., Зеленская Л.М. Заработная плата в системе мотивации труда персонала организации. Экономика региона. – 2019. – №4 – С. 75-81
4. Арешкин, А. Грейдинг. Как избежать ошибок? // Персонал – Микс. – 2017. - №6 (52). – С. 90 -94.
5. Арешкин, А. Грейдинг. Как избежать ошибок? // Персонал – Микс. – 2017. - №7-8 (53-54). – С. 103 -108.
6. Армстронг, М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст] / пер. с англ.; под науч. Ред. Т.В. Герасимовой / М. Армстронг, Т. Стивенс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2017. – 512 с.
7. Архипов, М.А. Системный подход к должностному ранжированию кадров на предприятии в условиях современной российской экономики. – М.: Экзамен, 2017. – 224с.
8. Бабынина Л.С. Вознаграждение персонала. – М: Издательство Российской экономической академии, 2018. – 100 с.
9. Березовский, И., Камский, В. Грейдинг: плюсы и минусы новой системы оплаты труда / И. Березовский, В. Камский // УРМ. – 2018. – № 4. – С. 154
10. Бодрова О.А. Оптимизация оплаты труда на основе системы грейдов: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. – М.: Рос. Гос. ун-т туризма и сервиса, 2018. – 24 с.
11. Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда / под ред. Ю.Г. Одегова – М: Экзамен, 2016. – 464 с.
12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика.

- Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 94 с.
13. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). – М.: Экзамен, 2017. – 224с.
14. Воронкова К. И., Филатов Ю. Ю. Современные системы оплаты труда, применяемые в отечественной и зарубежной практике // Территория науки. 2018. № 4. С. 47–52.
15. Вырковский А. Хэй – метод // Секрет фирмы. – 2016. - № 16. – С. 23- 27.
16. Габдулхакова Ольга Ивановна, Некрасова Ольга Владимировна Улучшение процессов подбора рабочего персонала промышленного предприятия с использованием инструментов лин // Теория и практика общественного развития. 2016. №5 - С.79-81.
17. Галяутдинов Р.Р. Линейная организационная структура управления предприятием [Электронный ресурс]: Сайт преподавателя экономики URL: <http://galyautdinov.ru/post/linejnaya-organizacionnaya-struktura> (дата обращения: 03.03.2019)
18. Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами : [учебник для вузов по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – Москва : Норма : ИНФРА-М, 2016. – 463 с.
19. Генкин, Б.М. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика [Текст]: монография / [Б. М. Генкин и др.] ; Государственный университет управления, Национальный союз «Управление персоналом». – Москва : ИНФРА-М, 2014- . . – (Научная мысль). Кн. 2 / под ред. А. Я. Кибанова. – 2017
20. Горчакова Т.Е. Японский опыт управления персоналом / Т.Е. Горчакова. Центр кадровых технологий – 21 век, 2018. – 149 с.
21. Губаев, А., Бекенская, Ю. Справедливая зарплата [Электронный ресурс] Журнал The Chief URL: <http://www.thechief.ru/library.phtml?art=3278> (дата обращения: 24.07.2019)
22. Гусарова М.С., Копытова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой

- деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. – №4 – С. 14-22.
23. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст] : учебник / Дуракова И.Б. – М.: ИНФРА, –2018. – 234 с.
24. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 320 с.
25. Зиангирова Л.А. Грейдинг должностей в консалтинговых компаниях // Креативная экономика. — 2016. — № 12 (60). — с. 22-30.
26. Иванова Светлана Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат. — М.: Альпина Пабlishер, 2016. — 129 с.
27. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. Пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2016. – 245 с.
28. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под. Ред. А.Я. Кибанова. – Москва: проспект, 2016. – 64 с.
29. Кожекин Ю.П. Экономическая теория для бакалавров: учебное пособие / Ю.П. Кожекин, И. Н. Сычева; Алт. Гос. техн.ун-тим. И.И. Ползунова. – Барнаул: изд-во АлтГТУ, 2018. – 404 с.
30. Копытова А.В. О рациональности системы стимулирования персонала / А.В. Копытова // Сборник материалов XIV научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и соискателей ТюмГАСУ. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2016. – С. 202-207
31. Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки? // Кадровый менеджмент. – 2016. - № 6. – С. 20-23.
32. Мамедов О.Ю. Современная экономика: Учебное пособие /Под ред. О. Ю. Мамедова. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 456 с
33. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха

- организации / Э.Мерманн; [пер. с нем. Е.И. Высочинова] – Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2017. – 184 с.
34. Методическое пособие по применению грейдинговой системы [Электронный ресурс] : HR-Portal «Управление персоналом» URL:<http://www.hr-portal.ru/pages/hrm/grademet.php> (дата обращения: 04.02.2019)
35. Милкович Дж. Т., Ньюман Дж. М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / пер. с англ. И.Л. Белоус и др. – М.: Вершина, 2017. – 760 с.
36. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Митрофанова Елена Александровна. – Москва, 2018. – 346 с.
37. Одегов Ю. Г. Организация самостоятельной работы студентов / под ред. Проф. Ю.Г. Одегова и М.Н. Кулапова. – СПб.: Специальная Литература, 2019. – 447с.
38. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: Учебник. В 2 т. Т. 1. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2017. – 760 с.
39. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: Учебник. В 2 т. Т. 2. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2017. – 922 с.
40. Отчеты о финансовых результатах ООО «Уралгеопроект»
41. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2016 – 304 с.
42. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации [Текст] : учеб. Пособие / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. – М. : КНОРУС, 2016. – 207 с
43. Пылаев А. Социальный пакет в системе вознаграждения работников, как инструмент функционирования институтов рынка труда / А. Пылаев // Управление персоналом. – М., 2017. - № 18. – с. 74-78
44. Рутицкая, В. Модель оплаты труда: грейды / В. Рутицкая // Менеджер по персоналу, Технологии. – 2017. – № 7. – С. 36.

45. Семенова В. Н. Использование системы грейдов при мотивации персонала // Научный вестник МГТУ ГА. 2018. № 156. С. 81–85.
46. Система грейдов: методика определения должностных окладов [Электронный ресурс]: Экономический журнал «Экономическая школа» URL: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=34434> (дата обращения: 23.03.2019).
47. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015. – 128 с.
48. Соснина, Т.Н. История экономических учений. Ч. I : [учеб. Пособие] / Н.Ф. Банникова, Т.Н. Соснина .— Самара : Издательство СГАУ, 2017 .— 148 с.
49. Хафизова, Г. Б. История и методология экономической науки и производства: науч. Издание / Уфимск. Гос. акад. Экон. и сервиса, Г. Б. Хафизова .— Уфа : УГАЭС, 2016 .— 121 с.
50. Хендерсон, Р.И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. – СПб.: Питер, 2016. – 880 с.
51. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2017. – 208 с.
52. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала: учебное пособие / О. Л. Чуланова.- Сургут: ИЦ СурГУ, 2016. – 164с.
53. Чуланова О.Л., Комарова Е.М., Фламинг Ю. Методика внедрения грейдинга в систему оплаты труда персонала организации: принципы, подходы, преимущества, риски / О.Л. Чуланова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2016. – №2-3. – С.128-138.
54. Шагиев, Р. Р. Человеческие ресурсы нефтегазовых компаний [Текст]: учеб. Пособие для слушателей системы доп. проф. образования в нефтегазовой отрасли / Р. Р. Шагиев, Н. А. Дьяконова.– М. : Ин-т нефтегазового бизнеса, 2016. – 326 с.
55. Шапиро С. Мотивация и стимулирование персонала [Электронный ресурс]:

Экономический журнал «Экономическая школа» URL:
<http://syntone.ru/book/motivatsiya-i-stimulirovanie-personala/> (дата обращения:
05.05.2019).

56. Штель Т.Л., Емельяненко Е.Е. Использование системы грейдинга как основа развития инновационной экономики / Т.Л. Штель // Вестник науки Сибири, 2018. – № 4(19). – С. 39-48.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Сводная таблица характеристик современных методик оценки работ и должностей

| Методика оценки работ и должностей | | | | |
|------------------------------------|--|--|---|---|
| | Hay Group | Mercer | Watson Wyatt | Оценка сложности выполняемых работ НИИ труда |
| факторы, влияющие на оценку | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Ноу-хау</u> +3 • <u>субфактора:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проф. знания 2. Широта их применения 3. Коммуникативные навыки • <u>Решение проблем</u> • <u>Ответственность</u> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>влияние</u> + 3 • <u>подфактора:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. размер организации 2. природа влияния 3. степень вклада в бизнес-результаты • <u>коммуникации</u> + 3 • <u>подфактора:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. сложность; 2. среда; 3. конфликтность. • <u>инновации</u> + 2 | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Навыки</u> + 3 • <u>подфактора:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. физические (3 уровня оценки в баллах) 2. коммуникативные (6 уровней) 3. умственные (7 уровней) • <u>Знания</u> + 2 • <u>подфактора:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. образование(8 уровней) 2. опыт(7 уровней) | <ul style="list-style-type: none"> • технологические • организационные • специфические |
| Особенности | <ul style="list-style-type: none"> • применение единого набора факторов; • правила по выставлению оценок должности одинаковы по всем факторам; • размер зарплаты определяется так же по единым правилам по результатам расчёта баллов. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>подфактора:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. инновационный потенциал должности; 2. сложность среды изменений. • <u>знания</u> + 3 • <u>подфактора:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. широта и глубина; 2. управленческая нагрузка; 3. масштаб знаний. • <u>риск</u> + 2 • <u>подфактора:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. физический 2. психический 3. потери трудоспособности | <p>Характеристики знаний и навыков исполз. для описания факторов, которые характериз. содержание должности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. функциональные знания; 2. бизнес компетентность; 3. лидерство; 4. решение проблем; 5. влияние; 6. функциональная сфера влияния; 7. навыки межличн. общения. <p>Объект классификации - <u>роль</u>, выполняемая сотрудниками в зависимости от решаемых задач, навыков, опыта и специальности.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>уровневый</u> характер оплаты; • балльная оценка сложности и ответственности работ; • построение на основе оценки проф. знаний, навыков и стажа работы; • иерархия тарифн. сетки основана на: мин. зарплат*коэф-ты • <u>выстраивание</u> должностей по строгому вертикальному нарастанию |

Источник: [41,с.57]

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методики оценки работ и должностей, применяемые в отечественных и зарубежных компаниях в России

| Название компании | Численность чел. | Вид деятельности | Методика | Год внедрения | Особенности | Эффективность внедрения |
|----------------------------|------------------|--|-----------|---------------|---|---|
| 1. Группа компаний Автомир | > 5000 | продажа новых автомобилей, их гарантийное и техническое обслуживание | Hay Group | 2004 | <p>7 грейдов: 2 характеризуют должности исполнителей, а 5 – управленческого состава. <u>5 критериев оценки:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • уровень управления (макс. вес), • уровень внутреннего влияния, • уровень внешнего влияния, • фин. ответственность и подчинение (мин. вес). <p>Каждому критерию, имеющему выражение в баллах, даны описания качеств, необходимых для соответствия конкретному грейду.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • многофакторная оценка отражает относительный вес должности • адаптирована к особенностям компании • низкая субъективность • учитывается российский менталитет • чёткие перспективы роста и развития |
| 2. ОАО "Sun InBev" | ~ 8800 | пивоваренная компания | Hay Group | 2005 | <p>После объединения Interbrew и AmBev возникла необходимость внедрения единой системы грейдов.</p> <ul style="list-style-type: none"> • План действий с жесткими временными рамками • Построена система коммуникаций, сотрудники проинформированы о процессе внедрения • Информационные «апдейты» HR-отделом • Определено необходимое количество грейдов. <ul style="list-style-type: none"> • Линейные менеджеры занимаются составлением должностных инструкций своих сотрудников. • Сист. грейдов привязали к сист. компенс. и льгот. • Общедоступна и открыта для сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> • упорядочение системы оплаты труда • обеспечение каждого сотрудника конкурентной з/п и соц. пакетом при оптимальных затратах для предприятия • единая система грейдов, охватывающая всех сотрудников • четкая система з/п по всем • каркас для построения четкой системы льгот |

Продолжение приложения 2

| | | | | | | |
|----------------------|---------|---|--------------------|---|---|--|
| 3. ОАО "РОСНО" | ~140000 | страховая компания | Hay Group | 2008 | Система уровней принята в головной компании Alliantz. Важна значимость должности. | <p><u>Цели:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • установить объективную ценность каждого сотрудника для компании • повысить прозрачность карьерных перспектив для сотрудников • увеличить эффективность использования фонда оплаты труда от 10 до 50% <ul style="list-style-type: none"> • качественно оценить нынешний персонал • привлечь внимание потенциальных кандидатов на рынке труда |
| 4. ОАО "Хлебный дом" | 3966 | хлебопекарное и кондитерское производство | Hay Group + Mercer | 2006 - 2009 | <p>Система грейдов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • удобный инструмент для определения размера базового оклада новой должности; <ul style="list-style-type: none"> • управляет ФОТ и делает систему начисления з/п гибкой; • облегчает контроль за издержками на рабочую силу; • позволяет быстро проводить анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику; • позволяет соотносить сред. з/п любой должности в компании со среднерыночными. | |
| 5. Группы "Астерос" | > 1500 | Построение ИТ-инфраструктуры и инженерных систем | Watson Wyatt | | — | — |
| 6. PepsiCo Russia | ~ 25000 | Производство и дистрибуция продуктов питания и напитков | | Информация о системе оплаты труда, в том числе о характеристиках методик оценки должностей, является конфиденциальной и закрытой в компании. Сотрудники зачастую не знают собственных грейдов и грейдов своих коллег, их количество в компании и особенности построения грейдинговой структуры. | | |

Продолжение приложения 2

| | | | | | | |
|---|---|-----------------------------------|--------------|------|--|---|
| 7. <i>ОК Русал</i> | ~ 72000 | Производство алюминия и глинозема | Hay Group | 2000 | Рабочие позиции (нижние пять грейдов в сетке) оцениваются по 4 параметрам: <ul style="list-style-type: none"> • профессиональные знания и опыт работы; • самостоятельность и уровень общения; • уровень интеллектуальной деятельности (квалификация); • профессиональный риск. | <ul style="list-style-type: none"> • способ интеграции разнокалиберных подразделений в единой структуре • введение единого перечня должностей • переход от сдельно-премиальной к повременно-премиальной системе • отказ от трудоемкого ежемесячного расчета сдельного заработка • решение проблемы доплат сотрудникам, выполняющим работы ниже своей квалификации. Регулирующий элемент в системе оплаты - вилка грейда, размер её может достигать 200% от мин. уровня оклада. |
| 8. <i>ООО "Яндекс"</i> | > 3500 | ИТ-услуги, поисковая система | Watson Wyatt | — | — | — |
| 9. <i>Ассоциация страховщиков жизни</i> | | Страхование | | 2011 | — | — |
| 10. <i>ЗАО "Связной"</i> | продажа услуг сотовых операторов, средств связи, портативной цифровой аудио- и фототехники. | | | — | — | — |
| 11. <i>ЗАО "Райффайзенбанк"</i> | 10 000 | банковские услуги | | — | — | — |

Продолжение приложения 2

| | | | | | | |
|--|----------------------------|--|-----------|------|---|---|
| 12. НИИП "Информзащита" | >350 | Информац. безопасность автоматизир. систем | | — | — | — |
| 13. ООО "Castorama Rus" | >2300 | Продажа товаров для дома и ремонта | | — | — | — |
| 14. КРМГ | >3000 | аудиторские, налоговые и консультационные услуги. | Hay Group | — | создана прозрачная и понятная сотрудникам система грейдов и «зарплатных вилок», что даёт возможность гармонично развиваться и строить успешную карьеру | |
| 15. ОАО "МТС" | ~ 25000 | Сотовая и фиксир. связь, высокоскоростой интернет, кабельное телевидение | Hay Group | 2006 | Всего 21 грейд, преимуществами системы сотрудники считают: чёткое видение себя и своей роли в компании, повышение мотивации, справедливая заработная плата | |
| 16. ОАО "ВымпелКом" | ~ 15000 | Телекоммуникации, сотовая и фиксир. связь, интернет- услуги | Mercer | 2000 | <ul style="list-style-type: none"> • Всего 16 уровней; • четкая система оплаты; • ясность перспектив; • понимание, каких показателей в какие сроки нужно достичь, чтобы получить повышение в должности и з/п. | |
| 17. Exxon Mobil Corporation | ~ 80 000 | нефтяная компания | | — | — | — |
| 18. General Electric | ~ 340 тыс. (по миру) | Пр-во электротехн., энергетич., мед., транспорт. оборудования, быт. техники. | | — | — | — |
| 19. ОАО "ТНК-ВР Холдинг" | 60 000 | нефтяная компания | | — | Принята единая система оплаты и стимулирования труда. Каждой должности присвоен грейд (уровень), которому соответствует диапазон окладов, корректируемый с учетом региона деятельности и условий локальных рынков. | |
| 20. Компания "Шлюмберже Лоджелко Инк." | >120000 | нефтесервисные услуги | Hay Group | | | |
| 21. ОАО "Лукойл" | 160 000 | нефтяная компания | | | | |
| 22. PwC+Deloitte | — | консалтинг | | | | |
| 23. "The Coca Cola Company" | 140 000 | Производство напитков | Hay Group | | | |

Продолжение приложения 2

| | | | | | | |
|-------------------------|---------|-----------------------|--|------|---|--|
| 24. ОАО "Газпром" | 65 000 | нефтегазовая компания | | 2008 | <ul style="list-style-type: none"> • адаптация к особенностям компании (аудитор – PwC) • 8 первых уровней - рабочие профессии, 15 верхних - управляющие и менеджера верхнего и среднего звена | <ul style="list-style-type: none"> • к системе грейдов привязаны мотивация, подбор, найм и расстановка сотрудников, оценка эффективности, обучение и развитие • современная, понятная и прозрачная политика компенсаций и карьерного роста • формирование философии оплаты труда |
| 25. ЗАО "Сибур Холдинг" | ~ 30000 | нефтехимия | | 2011 | <ul style="list-style-type: none"> • оценка по всем факторам проводится от высших должностей к низшим • утвержденная структура - 30 уровней. • нижние 3-4 уровня - пустые, т.к. уровень квалифик. требований и знаний для этих должностей примитивен, и в совр. бизнесе такие должности заменены автоматикой. В компании таких должностей уже практически нет. | <ul style="list-style-type: none"> • прозрачность в глазах стратегических партнеров и инвесторов • возросшая привлекательность и большая капитализация бренда • большая управляемость • четкое понимание иерархии и орг. структуры • правильное структурирование соц. льгот |
| 26. DHL | 275 000 | Логистика | | 1984 | Передовики в области грейдинга на Российском рынке | Распределение перс. окладов работников по грейдам с учетом их квалификации, профессионализма и опыта, компетенций и (иногда) результативности. |
| 27. IBS | — | Информац. технологии | | | | |
| 28. Рольф | ~ 6 000 | Продажа и импорт авто | | | | |

Продолжение приложения 2

| | | | | | | |
|-----------------------------------|---------|------------------------------------|--------------------|------|---|---|
| 29. <i>Nestle</i> | 280000. | пр-во продуктов питания и напитков | Mercer | — | — | — |
| 30. <i>Samsung</i> | 222 000 | промышленный концерн | | — | — | — |
| 31. <i>Statoil</i> | 31 000 | нефтяная компания | | — | — | — |
| 32. <i>Sony Ericsson</i> | 7500 | телекоммуник.оборудование | | — | — | — |
| 33. <i>Nutricia</i> | — | пр-во детского питания | | — | — | — |
| 34. ЗАО " <i>Ferrero Руссия</i> " | 22000 | кондитерская отрасль | Hay Group + Mercer | 2000 | — | — |

Источник: составлено автором

Размер окладной части инженеров в зависимости от их квалификации.

| Уровень квалификации | Требования | Обязанности | Оклад, руб. |
|----------------------|---|--|-------------|
| Главный инженер | Высшее профессиональное образование, опыт работы главным инженером не менее трех лет | -руководство над группой инженеров-проектировщиков, имеющих разные категории; -проверка документации и ее согласование; -надзор за работой; -оценка стоимости документации; -общение с представителями заинтересованных организаций. | 37000 |
| Ведущий инженер | Высшее образование по специальности, опыт работы инженером 1 категории не менее двух лет. | -разработка проектов, коммерческих предложений, технических заданий, спецификаций и смет; -надзор за проектируемыми объектами, которые осуществил инженер 1 категории; -контроль сроков сдачи проекта. | 32000 |
| Инженер 1 категории | Высшее образование по специальности, опыт работы инженером не менее двух лет | -разрешение технических вопросов по объектам, которые за ним закреплены; -подготовка заданий для осуществления решений; -составление задания; -контроль над правильностью построения чертежей и нормативных документов. | 27000 |
| Инженер 2 категории | Высшее образование по специальности, опыт работы инженером 2 категории не менее трех лет | -разработка схем и планировка объекта; -построение профилей и картограмм; -расчет объема работы. | 22000 |
| Инженер 3 категории | Высшее образование, стаж не менее 3 лет | -участие в проектировании объектов; -возможность быстро делать чертежи разной сложности. | 17000 |

Источник: [40]

Показатели премирования инженеров ООО «Уралгеопроект»

| Вид | Отдельные составляющие | Размер, % |
|----------------|--|--|
| Доплаты | За работы, находящиеся за пределами нормальной продолжительности рабочего времени по инициативе работодателя (сверхурочное время, работа в выходные и праздничные дни) | Первые два часа в полуторном размере часовой тарифной ставки (оклада), последующие в двойном размере |
| | За разъездной характер труда | До 20 |
| | За совмещение должностей и расширение зон обслуживания (на срок выполнения), | 30-50 |
| | За исполнение обязанностей временно отсутствующего работника (на период отсутствия). | 40-50 |
| Надбавки | За профессиональное мастерство | 10-25 |
| | За увеличение объема работ (на срок выполнения) | До 40 |
| | За руководство бригадой (звеном) | - менее 5 человек - 10 - 5 и более человек - 15 |
| | За стаж работы | +5 за каждые 2 года |
| | За напряженность и интенсивность труда | До 100 |
| Премии | Соблюдение сроков выполнения работ | 30-50 |
| | Сдача выполненных работ, их комплексов, с первого предъявления | 20-40 |
| | Соответствие работ заданным нормативам качества | 10-30 |
| | Увеличение объема выполняемой работы | 10-50 |
| | Отсутствие замечаний | 20-70 |
| | Выполнение срочных работ | 50-70 |
| Депремирование | Срыв сроков производства работ, предусмотренных заданием (графиком) | 30-50 |
| | Нарушение правил охраны труда и техники безопасности | 40-50 |
| | Несоответствие проектов документации технических разработок, стандартам и другим нормативным актам | 20-50 |
| | Грубые нарушения трудовой дисциплины (прогулы, опоздания и др.) | 50-90 |

Источник: [40]

Шкала желательности Харрингтона

| Значение I | Интегральный показатель | | | KI |
|-------------|--|--|--|---|
| | I _{мс} | I _{суж} | I _{нс} | |
| 0 - 0,2 | Элементы материального стимулирования не используются организацией. Работники не мотивированы данным видом стимулирования | Элементы стимулирования условиями жизни не используются организацией. Работники не мотивированы данным видом стимулирования | Элементы нематериального стимулирования не используются организацией. Работники не мотивированы данным видом стимулирования | Действующая система стимулирования не эффективна. У работников нет уверенности в организации и своем будущем. Высокие показатели текучести при наличии на рынке альтернативных вариантов трудоустройства |
| 0,2 – 0,37 | Элементы материального стимулирования практически не используются организацией. Данный вид стимулирования имеет низкую степень воздействия на персонал | Элементы стимулирования условиями жизни практически не используются организацией. Данный вид стимулирования имеет низкую степень воздействия на персонал | Элементы нематериального стимулирования практически не используются организацией. Данный вид стимулирования имеет низкую степень воздействия на персонал | Действующая система стимулирования не эффективна, требует переработки. Большинство работников не ассоциируют себя с предприятием в долгосрочной перспективе. Нет возможности опираться на стабильный коллектив. |
| 0,37 – 0,63 | Элементы материального стимулирования частично используются организацией. Данный вид стимулирования имеет среднюю степень воздействия на персонал | Элементы стимулирования условиями жизни частично используются организацией. Данный вид стимулирования имеет среднюю степень воздействия на персонал | Элементы нематериального стимулирования частично используются организацией. Данный вид стимулирования имеет среднюю степень воздействия на персонал | В совокупности работники не являются приверженцами организации. Если предприятие имеет стратегию длительного существования на рынке с сильной постоянной командой, то необходимо дорабатывать существующую систему стимулирования |

| | | | | |
|------------|--|--|--|--|
| 0,63 – 0,8 | Элементы материального стимулирования используются организацией. Высокая степень материального стимулирования работников | Элементы стимулирования условиями жизни используются организацией. Высокая степень стимулирования работников комфортными условиями жизни | Элементы нематериального стимулирования используются организацией. Высокая степень нематериального стимулирования работников | Система стимулирования эффективная, персонал относительно стабилен. Организация конкурентоспособна на рынке труда. Работники лояльны к организации. При наличии ресурсов возможно дополнение элементов системы стимулирования |
| 0,8 - 1 | Элементы материального стимулирования активно используются организацией. Очень высокая степень материального стимулирования работников | Элементы стимулирования условиями жизни активно используются организацией. Очень высокая степень стимулирования работников комфортными условиями жизни | Элементы нематериального стимулирования активно используются организацией. Очень высокая степень нематериального стимулирования работников | Система стимулирования высокоэффективная, персонал стабилен.. Есть возможность опираться на сильную команду, люди ассоциируют себя с предприятием в перспективе. Вносить любые изменения в действующую систему стимулирования нужно крайне осторожно |

Источник: [15, с.84]

Анкета для оценки системы мотивации и стимулирования персонала ООО
«Уралгеопроект» и последовательность ее обработки

| № п/п | Принцип | Балл | | | | |
|---|---|------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Логичности | | | | | |
| 2 | Научности | | | | | |
| 3 | Доступности (ясности) | | | | | |
| 4 | Социальной значимости | | | | | |
| 5 | Экономической выгоды для работника | | | | | |
| 6 | Экономической выгоды для работодателя | | | | | |
| 7 | Учета оплаты труда на внешнем рынке | | | | | |
| 8 | Соответствия действующему законодательству | | | | | |
| 9 | Справедливости при оценке затрат труда работников и клада этого труда в конечные результаты | | | | | |
| 10 | Учета особенностей предприятия и рабочего процесса различных групп работников | | | | | |
| 11 | Создания условий для адекватного заработка у всех групп работников | | | | | |
| <p>Считаете ли вы, что действующая на предприятии система стимулирования работников отвечает вышеперечисленным принципам?</p> <p>1 - абсолютно не отвечает; 2 - не совсем отвечает; 3 - иногда отвечает; 4 - в целом отвечает; 5 - однозначно отвечает.</p> | | | | | | |

Источник: составлено автором

Обработка анкет проводится в несколько этапов:

а). Расчет частных показателей (принципов) каждого эксперта по формуле линейного масштабирования:

$$P_{ks} = \frac{P_{ks-1}}{4}, \quad (6.1)$$

где P_{ks} - балл, поставленный s -ным экспертом по k -тому принципу системы.

б). Расчет интегрального показателя по каждому принципу:

$$I_{\text{эк}} = \frac{\sum_{s=1}^m P_{ks}}{m}, \quad (6.2)$$

где, $I_{эk}$ - интегральный показатель оценки группой экспертов степени выполнения k -го принципа

Pks - масштабированное значение k -го частного показателя одного из принципов системы, принадлежащее s -ному эксперту;

$s=1; m$ – количество участвующих экспертов

в). Расчет комплексного показателя экспертной группы:

$$KI_{\text{экс.гр.}} = \frac{\sum_{k=1}^{11} I_{эk}}{11} \quad (6.3)$$

Описание факторов по уровням сложности для формирования системы
рейтингования

| Уровень фактора | Описание уровня |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Фактор 1. Ответственность | |
| А | Ответственность только за свою работу, ответственность за результат финансовой деятельности отсутствует |
| В | Ответственность за результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя |
| С | Ответственность за результаты в рамках функциональных обязанностей постоянных действий |
| D | Выработка решений, влияющих на финансовый результат рабочего подразделения или группы, принятие решений с непосредственным руководством |
| Е | Частичная ответственность за финансовые результаты работы подразделения или рабочей группы |
| F | Полная ответственность за финансовые и остальные результаты всего направления работ (группой подразделения) |
| Фактор 2. Опыт работы | |
| А | Опыт работы не требуется |
| В | Необходим опыт работы, не обязательно в данной области |
| С | Требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет |
| D | Требуется большой опыт работы в данной области (от 3-х лет) |
| Е | Требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях |
| F | Кроме профессионального опыта, необходим значительный опыт практического управления сотрудниками |
| Фактор 3. Уровень специальных знаний (квалификация) | |
| А | Среднее профессиональное образование |
| В | Необходимо высшее образование, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями (бакалавриат) |
| С | Высшее профильное образование, свободное владение специальными методиками и технологиями (бакалавриат, специалитет) |
| D | Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях (магистратура, специалитет) |
| Е | Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок (магистратура, специалитет) |
| F | Высшее профильное образование и дополнительное в области управления сотрудниками (магистратура, специалитет) |
| Фактор 4. Уровень контактов | |
| А | Общение на обычном уровне, практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями |

| | |
|----------------------------|--|
| В | Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя |
| С | Регулярные внешние и внутренние контакты, внешние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности |
| Д | Постоянные контакты с руководителями среднего уровня внешних организаций |
| Е | Внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения сложных переговоров, видения стратегии и политики организации. Требуются высокопрофессиональные навыки делового общения |
| F | Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций, наиболее важных и крупных клиентов или партнеров |
| Фактор 5. Сложность работы | |
| А | Однообразная работа, постоянное выполнение единичных операций |
| В | Работа больше разнообразная, чем однообразная, выполнение нескольких функций |
| С | Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач |
| Д | Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями |
| Е | Работа, связанная с творческим подходом к системному анализу информации с постановкой проблем, разработкой путей решения проблем и соответствующей документации |
| F | Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем. |
| Фактор 6. Цена ошибки | |
| А | Ошибки влияют на собственную работу |
| В | Ошибки влияют на работу сотрудников в рамках рабочей группы |
| С | Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения |
| Д | Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения |
| Е | Ошибки могут привести к финансовым потерям в достаточно крупных размерах |
| F | Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании |

Источник: [34, с.98]

Описание грейдов с указанием основных требований и фактических
обязанностей

| Грейд | Элемент | Характеристика |
|--------|--------------------|--|
| Первый | Трудовые действия | <ul style="list-style-type: none"> - Выбор методики, инструментов и средств выполнения документальных исследований для производства работ. - Определение критериев анализа в соответствии с выбранной методикой для производства работ. - Исследование и анализ состава и содержания документации в соответствии с выбранной методикой и критериями для производства работ. - Документирование результатов исследования для производства работ. - Сдача проектной документации в архив. |
| | Трудовые умения | <ul style="list-style-type: none"> - Находить, анализировать информацию, необходимую для выбора методики исследования, для анализа документации - Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности - Получать и предоставлять необходимые сведения в ходе коммуникаций в контексте профессиональной деятельности - Оформлять документацию в соответствии с установленными требованиями для производства работ - Выполнять чертежи без использования компьютера - Работать с персональным компьютером, множительной техникой - Работать с текстовыми редакторами, графическими программами |
| | Необходимые знания | <ul style="list-style-type: none"> - Нормативные правовые акты Российской Федерации, нормативные технические и руководящие документы, относящиеся к сфере строительной и проектной деятельности - Правила выполнения и оформления проектной документации в соответствии с нормативными документами на проектную документацию - Правила и стандарты системы контроля (менеджмента) качества проектной организации - Современные средства автоматизации в сфере проектной деятельности, включая автоматизированные информационные системы - Номенклатура современных материалов и изделий, используемых при строительстве |

| | | |
|--------|--------------------|---|
| Второй | Трудовые действия | <ul style="list-style-type: none"> - Выбор методики, инструментов и средств выполнения исследования объекта проектирования - Определение критериев анализа результатов исследований в соответствии с выбранной методикой для производства работ - Проведения исследования объекта - Документирование результатов исследования - Оформление ведомостей объемов работ - Выполнение планов и схем работ - Определение исполнителя работ по инженерному проектированию |
| | Трудовые умения | <ul style="list-style-type: none"> - Производить исследование объекта - Организовывать собственную деятельность, а также деятельность исполнителей задач, определять методы и способы выполнения задач, оценивать их эффективность и качество - Выполнять чертежи без использования компьютера - Работать с персональным компьютером, множительной техникой, сканерами и факсами - Работать с текстовыми редакторами, графическими программами - Производить расчеты и вычисления по установленным алгоритмам - Оформлять документацию в соответствии с установленными требованиями для производства работ |
| | Необходимые знания | <ul style="list-style-type: none"> - Нормативные правовые акты Российской Федерации, нормативные технические и руководящие документы, относящиеся к сфере строительной и проектной деятельности - Методы, приемы, средства и порядок проведения исследований объектов проектно-строительной деятельности, - установленные требования к таким обследованиям - Система нормирования внешних воздействий - Методы и практические приемы выполнения лабораторных испытаний - Руководящие документы по разработке и оформлению технической документации - Методы математической обработки данных. |

| | | |
|--------|--------------------|---|
| Третий | Трудовые действия | <ul style="list-style-type: none"> - Анализ требований задания и собранной информации, включая результаты исследований, для планирования собственной деятельности - Выполнение необходимых расчетов для составления проектной и рабочей документации - Разработка эскизного проекта - Разработка технического предложения инженерного проектирования - Разработка рабочей документации - Формирование проектной продукции по результатам инженерного проектирования |
| | Трудовые умения | <ul style="list-style-type: none"> - Находить, анализировать и исследовать информацию, необходимую для разработки и оформления проектных решений - Определять значимые свойства объектов и их окружения - Разрабатывать решения для формирования проектной продукции инженерного проектирования - Оформлять документацию для производства работ - Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности для производства работ |
| | Необходимые знания | <ul style="list-style-type: none"> - Нормативные правовые акты Российской Федерации, нормативные технические и руководящие документы, относящиеся к сфере строительной и проектной деятельности - Методы и практические приемы выполнения экспериментальных и теоретических исследований в сфере проектно-строительной деятельности - для анализа результатов таких работ - Установленные требования к производству строительных и монтажных работ - Современные средства автоматизации в сфере проектной деятельности, включая автоматизированные информационные системы - Системы и методы проектирования, создания и эксплуатации инженерных систем, применяемых материалов, изделий и конструкций, оборудования и технологических линий |

| | | |
|-----------|--------------------|---|
| Четвертый | | <ul style="list-style-type: none"> - Разработка технического предложения - Определение параметров имитационного информационного моделирования, численного анализа для производства работ по инженерному проектированию - Моделирование свойств элементов объекта и его взаимодействия с окружающей средой с соблюдением установленных требований для производства работ - Расчетный анализ и оценка технических решений - Согласование принятых в технической документации решений с ответственными лицами - Инициирование доработок разрабатываемой технической документации в случае необходимости |
| | Трудовые умения | <ul style="list-style-type: none"> - Определять параметры имитационного информационного моделирования, численного анализа для производства работ - Моделировать расчетные схемы и свойства элементов проектируемого объекта и его взаимодействия с окружающей средой - Прогнозировать природно-техногенные опасности, внешние воздействия для оценки и управления рисками - Работать со специальными компьютерными программами для выполнения работ |
| | Необходимые знания | <ul style="list-style-type: none"> - Нормативные правовые акты Российской Федерации, нормативные технические и руководящие - документы, относящиеся к сфере строительной и проектной деятельности - Система понятий, требований, методов разработки и реализации инженерных систем и сетей - Методы проектирования, создания и эксплуатации инженерных систем, применяемых материалов, изделий и конструкций, оборудования и технологических линий - Руководящие документы по разработке и оформлению технической документации - Методы, приемы и средства численного анализа - Методы математической обработки данных - Система нормирования внешних воздействий - Права и обязанности эксперта, привлекаемого к участию в судебном процессе, а также особенности деятельности в таком процессе |

| | | |
|-------|--------------------|--|
| Пятый | Трудовые действия | <ul style="list-style-type: none"> - Определение возможности выполнения разработки с учетом требований задания - Инициирование корректировки или дополнения (изменения) задания - Определение методов и ресурсных затрат для производства работ - Определение потребностей в исследованиях и изысканиях для производства работ - Формирование (составление) плана-графика выполнения работ по инженерному проектированию - Обсуждение с исполнителем технических и методических особенностей выполнения работ - Координация деятельности исполнителей работ |
| | Трудовые умения | <ul style="list-style-type: none"> - Определять цели, методы и затраты для инженерного проектирования - Планировать проектную деятельность - Анализировать и оценивать риски для производства работ - Работать с каталогами и справочниками, электронными базами данных - Руководить коллективом и брать ответственность за работу коллектива на себя - Принимать самостоятельные решения по комплектованию групп исполнителей и организации их работы - Осуществлять оценочный анализ сведений о производстве, деловых процессах и отдельных операциях, их результатах - Обрабатывать изменения в плане проекта |
| | Необходимые знания | <ul style="list-style-type: none"> - Нормативные правовые акты Российской Федерации, нормативные технические и руководящие документы, относящиеся к сфере строительной и проектной деятельности - Система источников информации в области инженерно-строительной деятельности - Система производства строительных работ - Методы анализа и оценки рисков - Факторы трудоемкости и повышения эффективности труда - Правила выполнения работ на особо опасных, технически сложных и уникальных объектах - Правила и стандарты системы контроля качества проектной организации - Психологические особенности поведения людей в коллективе |

| | | |
|--------|--------------------|---|
| Шестой | Трудовые действия | <ul style="list-style-type: none"> - Приемка результатов работ по инженерному проектированию объектов - Определение потребности в локальном нормативном регулировании в области и мониторинга качества - Сбор информации для анализа, с целью определения значимых свойств объектов для их регламентации - Формулирование требований, норм и описаний, регламентирующих деятельность по проектированию и мониторингу качества - Оценка потенциальной эффективности внедрения сформулированных требований (стандартов), норм и описаний инженерного проектирования - Согласование проектов нормативных правовых актов и нормативно-технических документов с заинтересованными сторонами |
| | Трудовые умения | <ul style="list-style-type: none"> - Определять значимые свойства и этапы хода проектирования объектов - Разрабатывать документацию в соответствии с утвержденными нормами и правилами - Анализировать и оценивать риски - Находить, анализировать и исследовать информацию, необходимую для разработки правовых, нормативных, технических, организационных документов, регулирующих инженерное проектирование |
| | Необходимые знания | <ul style="list-style-type: none"> - Нормативные правовые акты Российской Федерации, нормативные технические и руководящие документы строительной и проектной деятельности - Методы проектирования локальных нормативных правовых актов - Базы данных научных, технических и технологических новаций, иной информации, необходимой для регулирования в сфере инженерно-строительной деятельности - Средства информационно-коммуникационных технологий, в том числе автоматизированные информационные системы - Методы анализа и оценки рисков - Научная организация труда и нормирование - Способы повышения эффективности работ, направленные на снижение трудоемкости и повышение производительности труда |

Источник: составлено автором