

УДК 331.215 : 622 (06)

ГРЕЙДИНГОВАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА НА ГОРНОДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

© 2011 г. О. А. Павленко

*Шахтинский институт (филиал)
Южно-российского государственного технического университета
(Новочеркасского политехнического института)*

Рассмотрена новая концепция оплаты труда, которая основана на смене политики мотивации сотрудников и ее взаимосвязи со стратегией организационного предприятия в сфере укрепления конкурентного превосходства.

Ключевые слова: оплата труда; грейдинговая модель; работники; табель рангов; факторы; субфакторы; поинты; стратегия предприятия.

We consider a new concept of wage, which is based on changing employees' motivation policy, and interaction of this policy with the institutional businesses' strategy of strengthening a competitive superiority.

Key words: wages; grade model; employees; rules of rank; factors; sub-factors; points; strategy of the enterprise.

Экономическое явление — это обособленГлобальный экономический кризис оказал существенное негативное влияние на все отрасли народного хозяйства страны, в том числе и на горно-добывающую. В этих условиях угледобывающие организации вынуждены сокращать производственные затраты, а собственники вынуждены отказываться от большинства программ развития.

Эти проблемы вынуждают руководителей предприятий, менеджеров, предпринимателей обзаводиться надежным и доступным инструментом решения взаимосвязанных экономических задач в комплексе, среди которых особую значимость приобретают организация и оплата труда, которая предполагает создание нового механизма мотивации труда.

Системы оплаты труда на многих горнодобывающих предприятиях морально устарели, утратили свои мотивационные функции, слабо стимулируют производительность труда. Это проявляется в том, что не учитываются специфика отрасли, технологические особенности процесса производства, уровень ответственности и результаты труда работ-

ников, занимающих идентичные должности. Причины многих проблем — механическое копирование как старой советской схемы взаимоотношений и системы мотивации, так и западных моделей. Все это говорит о том, что собственники бизнеса и руководители предприятий недооценивают мотивационные возможности заработной платы в достижении намеченных ими целей. Это делает чрезвычайно актуальной проблему повышения эффективности факторов мотивации и заработной платы как важного фактора трудовой мотивации.

Тарифная сетка советских времен годилась, чтобы оценивать стоимость труда, к примеру, шахтера, но оказалась неподходящей для начисления зарплаты менеджеру, маркетологу. Проблема создания единой компенсационной схемы стала значимой сразу после образования различных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности: компании, корпорации, холдинги.

Многолетний опыт работы на предприятиях различных отраслей показал, что сделанная система оплаты труда уже не эффективна

в силу ряда причин. В первую очередь, дорого обходятся средства производства. Работники ориентированы только на объем выпускаемой продукции и пренебрегают техникой безопасности (что очень важно в шахте), правилами эксплуатации оборудования. У них формируется определенное отношение к работе, которое является ментальным препятствием внедрению нового, порой дорогостоящего технологического оборудования. В этих условиях комфортно мастеру, но некомфортно рабочим. Обеспечивать условия для производства должен мастер, но фактически (при сдельной оплате труда) этим вынужден заниматься рабочий, иначе он очень мало сможет заработать. И естественно, что проблемы по обеспечению условий производства носят временный и неэффективный характер. Этому способствует сдельная оплата труда.

На горнодобывающих предприятиях есть определенные традиции. Считается, например, что в комплексной бригаде все должны получать одинаково — и работать одинаково хорошо. Но в действительности получается не так. Во-первых, люди разных должностей имеют разное влияние на конечный результат для предприятия. Во-вторых, даже на одинаковых должностях люди работают по-разному в силу своей индивидуальности. Если платить всем одинаково, действительно, все будут работать одинаково, но одинаково плохо. Пропадет мотивация и энтузиазм тех, кто работал лучше: зачем стараться, если получишь столько же, сколько плохой работник? Заработная плата здесь должна быть дифференцированной — в зависимости от того, какое влияние человек оказывает на конечный результат. Соответственно, выплата временной дифференцированной зарплаты даст значительный благотворный эффект.

Но в среднем по отрасли фиксированная тарифная часть заработной платы составляет порядка 40–45 % общего заработка. Остальное зависит от того, насколько выполнен план. Повышение базовой ставки наталкивается на определенное сопротивление работодателей. Ими приводятся доводы по снижению мотивации труда. Вместе с тем, для работодателя выгодна нынешняя схема оплаты труда, не всегда в снижении объемов производства виноваты работники: это могут быть упущения

менеджмента в организации производства и ряд других причин.

Поэтому процесс перехода от старой к новой системе оплаты на предприятиях разных отраслей народного хозяйства как раз и определяет все трудности внедрения.

За последние годы предприятия, фирмы, были поставлены перед необходимостью создания инструментов, позволяющих привлекать персонал требуемой квалификации, мотивировать его на повышение результативности, а также удерживать эффективных сотрудников.

Грейдинг — одна из модных моделей HR-тем. Грейдинг (от англ. grading — классификация, сортировка, упорядочение) — это система должностных разрядов. По сути грейдинг — это корпоративный табель о рангах, который объединяет все должности конкретного предприятия, фирмы в общую систему, т. е. выстраивает единую систему координат. Должности группируются в разряды (грейды) на основании однотипности выполняемых функций, степени значимости данной позиции для предприятий, а также на основании качества работы отдельного сотрудника.

Система грейдов стала широко применяться на Западе в 50-е годы XX века, ее основоположником является Эдвард Хэй [цит. по 2]. В России внедрение таких систем началось относительно недавно, заинтересовались системой грейдов только тогда, когда изменилась профессиональная структура общества. Пионерами применения метода на российской земле стали западные корпорации. Постепенно начали «подтягиваться» и отечественные компании такие как «Азовсталь», «Павлодаруголь», ОАО шахта «Комсомолец Донбасса», угольные предприятия компании «Южуголь» и т. д.

Цель введения грейдинга — это смена системы материальной мотивации сотрудников, а политика в области материальной мотивации тесно связана со стратегией компании в сфере укрепления конкурентного превосходства.

Целесообразность внедрения данной системы заключается в определении относительной ценности каждой должности с точки зрения общей стратегии предприятия, фир-

мы; в оптимизации системы оплаты труда; проведении независимой аттестации (оценки) сотрудников на предмет соответствия занимаемой ими должности; в создании эффективной системы вознаграждения, и оптимизации управления фондом оплаты труда. Более того, эта система проясняет возможности карьерного развития для каждого сотрудника, т. е. каждому по заслугам.

Внедрение грейдинговой системы — это сложный, динамичный процесс, требующий подготовки. Вначале необходимо проанализировать должности, существующие на предприятии. Именно на анализе должностных обязанностей строятся все грейдинговые системы. Каждый сотрудник имеет свой ранг (грейд), в соответствии с которым рассчитывается уровень его заработной платы. Для этого обычно используют информацию о базовом окладе, поскольку базовый оклад отражает основную ценность работы, а не эффективность конкретного сотрудника. К одному грейду могут относиться должности одного уровня из разных подразделений компании.

С точки зрения работодателей, система грейдов способствует созданию ясной методики формирования вознаграждения, позволяет оптимизировать фонд заработной платы. Достоинства этой системы как раз и заключаются в ее прозрачности. Сотрудник понимает, что и как он должен делать и в течение какого времени, чтобы рассчитывать на повышение заработной платы.

Данная система может эффективно работать при условии готовности сотрудников предприятия, фирмы к внутренним изменениям. В этом случае рекомендуется создание экспертной группы и поэтапная разработка грейдинговой системы: определение факторов и субфакторов, их вес и описание; распределение их веса в рамках факторов и составление таблицы грейдов (рангов); разбивка на позиции и определение относительной ценности их с набранными поинтами (баллы, вес субфактора умноженный на грейд.); ранжирование позиций (возможно группировка позиций); оценка среднерыночной стоимости позиций; определение требования должности; распределение вознаграждения на фиксированную и переменную части по позициям (категории-позиции).

Факторы — это причина, движущая сила

какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты и приводящая к результату. Каждое предприятие (фирма) обладает набором факторов, которые характеризуют каждую должность сотрудника, проявление которых в той или иной степени влияет на достижение их целей и в целом на ее функционирование. К таким факторам относятся: знания и навыки; усилия ответственности; условия работы; вклада в достижение целей организации, уровня ответственности, требуемое образование и уровень квалификации, напряженность и условия работы; масштабы ответственности, важности функций.

В этом случае созданная экспертная группа составляет рейтинг факторов, исходя из их стратегической значимости, который измеряется в баллах. В основе системы оценки должностей лежит набор параметров (факторов) труда, по которым производится эта самая оценка. Предпочтительно, чтобы оценку должностей производили представители компании (начальники отделов) в сотрудничестве с экспертом со стороны (сотрудник консалтинговой компании). Каждое предприятие (фирма) определяет важные для нее факторы. Рекомендуется два варианта (подхода) составления рейтинга факторов. Рассмотрим первый вариант.

Вариант 1. Каждому фактору присваивается количество поинтов, измеряющих их стратегический вес, которые складываются в общую сумму (табл. 1).

Перечисленные факторы делятся на уточняющие элементы — субфакторы, на основе здравого метода их обсуждения экспертной комиссией и их описания, с присуждением каждому субфактору поинта, который должен равняться поинтам исходного фактора, т. е. происходит оценка самой работы сотрудника (табл. 2).

Для четкого понимания границ оценки экспертной группой осуществляется распределение каждого субфактора по грейдам (классам), определяется количество грейдов (рис. 1).

И наш работодатель, безусловно, столкнется со многими сложностями. Во-первых, сложность разработки самой системы. Работодатель в первую очередь должен определить, нужна ли ему новая система, что она даст позитивного и насколько трудоемким и

Таблица 1

Количество баллов, присвоенное рассматриваемым факторам

Факторы	Вес фактора
Знание и навыки	550
Усилия	300
Ответственность	350
Условия работы	170
Общая сумма баллов	250

Таблица 2

Количество баллов, присвоенное рассматриваемым субфакторам

Субфакторы	Баллы
Знание и навыки	550
Опыт	250
Знание работы	300
Усилие	300
Умственные усилия	170
Инициатива	100
Физические усилия	30
Ответственность	350
Ответственность за информационную безопасность	250
Значимость позиции для достижения цели	50
Влияние на политику фирмы	50
Условия работы	170
Вредность работы	40

«нервным» станет переход на нее для коллектива. Ведь необходимо помнить, что создание достаточно объемной грейдовой модели требует охватывать все специальности, всех работников. В ней должны быть учтены все нюансы технологического процесса, особенности менталитета и даже местности. Главное заключается в том, что с введением новой системы оплаты труда все ее механизмы и положения должны соответствовать нормам «малой конституции» предприятия — коллективному договору.

И, дело здесь не в самой системе грейдирования, хотя она действительно во многом

решает стоящие перед предприятием задачи. Речь идет о том, что переход на новую систему оплаты труда всегда связан с определенными трудностями, тем более, что реализация данной системы должна происходить в изменяющейся рыночной среде и в самой болезненной для человека труда сфере.

Литература

1. Наш профсоюз — это ты и я! [Электронный ресурс] / Донецкая областная организация профсоюза металлургов и горняков Украины. — Электрон. дан. — Режим доступа:

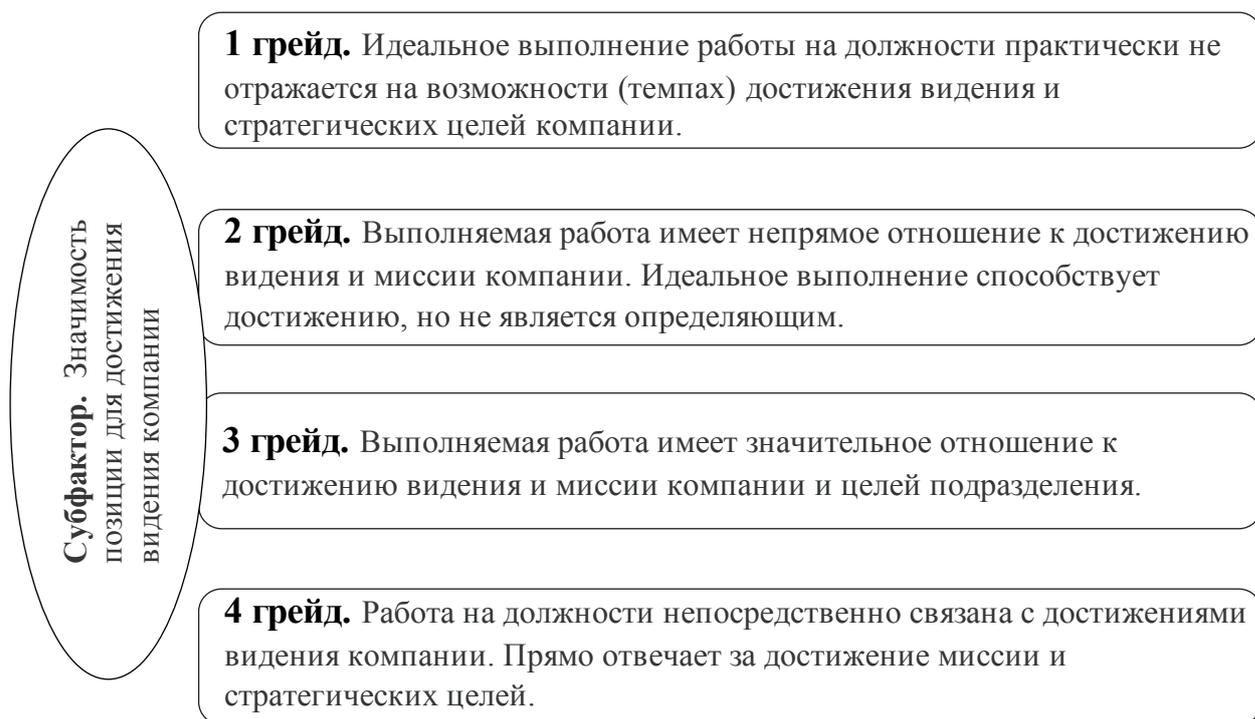


Рис. 1. Составляющие субфактора по грейдам.

<http://www.okpmgu.dn.ua/node/317>HP.Poutal/gu, свободный. — Загл. с экрана.

2. Текучесть кадров: проблемы и пути их решения. [Электронный ресурс] / Северный филиал РГУИТП. — Электрон. дан. — Режим доступа: www.in-nov.ru/doc/conf-up-nov-2010.pdf, свободный. — Загл. с экрана.

3. От каждого — по способностям, каждому — по эффективности. [Электронный ресурс] / Корпоративная газета ДТЭК «Наша газета» (электронная версия). — Электрон.

дан. — Режим доступа: www.dtek.com/library/file/corp-paper-52.pdf, свободный. — Загл. с экрана.

4. Ермакова М. Г. Грейдинговые особенности субъектов хозяйствования как фактор развития рынка труда. // Российское предпринимательство. — 2010. — №10/130 (октябрь).

5. Форматов М. Позарплатничаем? // Власть денег. — 2009. — №4–5. — С. 44–45.

Поступила в редакцию

11 марта 2011 г.



Ольга Андреевна Павленко – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и право» Шахтинского института (филиала) ЮРГТУ (НПИ). Является исполнителем научно-исследовательской темы «Экономическое обоснование и оценка перспектив развития предприятий Российского Донбасса с учетом рационального природопользования».

Olga Andreevna Pavlenko – Ph.D., candidate of economics, docent of SRSTU (NPI) Shakhtinsky Institute (branch) «Economics and Law» department. Author works on scientific research «Economic basis and valuation of Russian Donbass enterprises' development prospects, in context of rational nature management».

346500, Ростовская обл., г. Шахты, Садовая ул., д. 28, кв. 69
28 Sadovaya st., app. 69, 346500, Shakhty, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (8636) 22-20-36; факс: +7 (8636) 22-30-88; e-mail: siurgtu@itsinpi.ru
