

Мотивация в управлении персоналом на предприятии с применением инструмента грейдирования

© И.Р. Киришчиева, В.И. Киришчиева, 2023

Ирина Рафаэлевна Киришчиева¹, Виктория Игоревна Киришчиева²

^{1,2} Ростовский государственный университет путей сообщения, г. Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация. В статье обосновано, что вопросы, связанные с мотивацией персонала на предприятии, остаются в современных условиях достаточно актуальными. В процессе мотивации на эффективную трудовую деятельность определенная роль отводится применению инструмента грейдирования. Рассмотрены принципиальные отличия системы грейдов от тарифной системы, выделены основные направления деятельности по введению данной системы на уровне хозяйствующего субъекта, представлены положительные и отрицательные стороны применения системы грейдирования на предприятии.

Ключевые слова: инструмент грейдирования, мотивация персонала, грейды, тарифная система, управление персоналом

Motivation in personnel management at the enterprise using the grading tool

© I.R. Kirishchieva, V.I. Kirishchieva, 2023

Irina R. Kirishchieva¹, Viktoriya I. Kirishchieva²

^{1,2} Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia

Abstract. The article proves that the issues related to the motivation of personnel at the enterprise remain quite relevant in modern conditions. In the process of motivation for effective work, a certain role is assigned to the use of a grading tool. The principal differences between the grading system and the tariff system are considered, the main activities for the introduction of this system at the level of an economic entity are highlighted, the positive and negative sides of the grading system application at the enterprise are presented.

Keywords: grading tool, staff motivation, grades, tariff system, personnel management

For citation: Kirishchieva I.R., Kirishchieva V.I. Motivation in personnel management at the enterprise using the grading tool. *Science and Education: economy and financial economy; entrepreneurship; law and management*. 2023. No 2(153):39-42 (In Russ.)

Современное функционирование хозяйствующих субъектов ориентировано на обеспечение кадровой безопасности в управлении предприятием [1], их заинтересованность в высокоэффективном и результативном труде персонала компании. Решение данных проблем предполагает существование на уровне хозяйствующего субъекта современной системы, направленной на такое управление персоналом, которое настраивает работников на постоянное совершенствование своих знаний, умений и навыков. Вопросы, связанные с мотивацией персонала на предприятии, остаются в современных условиях достаточно актуальными, что предусматривает необходимость их исследования и проработки. В этой связи мотивация персонала выполняет одну из главенствующих ролей в системе управления на предприятии, поскольку она выступает инструментом отбора талантливых, креативных сотрудников, а также работников, которые способны и хотят грамотно, профессионально выполнять свои трудовые функции. Определенная часть работников на предприятии стремится к признанию своего труда, к ка-

рьерному продвижению по служебной вертикали. При этом хорошо замотивированные сотрудники нацелены на перманентное повышение своего профессионально-квалификационного уровня, у них есть и сохраняется интерес к получению актуальных знаний, которыми они делятся с другими работниками хозяйствующего субъекта, что делает их незаменимыми специалистами на предприятии [2]. Поэтому мотивацию следует рассматривать как стратегическую составляющую в обеспечении эффективности трудовой деятельности персонала хозяйствующего субъекта [3].

В процессе мотивации персонала предприятия, нацеленной на результативность работы, определенная роль отводится применению инструмента грейдирования, поскольку в процессе грейдирования во внимание принимаются знания работника, его уровень квалификации, ответственности, стаж работы, трудовая дисциплина, степень участия в корпоративной культуре, результат деятельности [4].

Применение инструмента грейдирования в системе мотивации персонала предполагает группировку должностей и работников, их ранжирование по заданным признакам, в частности, по значимости для предприятия. Это существенным образом влияет на мотивационные основы сотрудников хозяйствующего субъекта, поскольку дает возможность перейти от нематериальных факторов результативности деятельности персонала к материальным, выражающимся в денежной форме. Помимо этого, применение системы грейдов на предприятии позволяет рассматривать ее как эффективный инструмент в управлении, оказывающий непосредственное воздействие на карьерные устремления сотрудников [5].

Российские компании в настоящее время занимаются разработкой и совершенствованием действующих вариантов оплаты и стимулирования труда персонала предприятия. Поэтому возникает необходимость оценивать качественные параметры трудовой деятельности сотрудников, и в этом может помочь применение системы грейдов. При этом следует отметить, что применение инструмента грейдирования может частично заменить используемую и хорошо зарекомендовавшую себя достаточно длительное время тарифную систему оплаты труда на предприятии, поскольку в нестабильной рыночной среде она не обеспечивает тот уровень гибкости, который требуется хозяйствующим субъектам в современных условиях. Инструмент грейдирования рассматривается как определенная модель тарифной сетки, при которой есть возможность оценить вклад каждого работника в результаты деятельности предприятия [6]. Суть выплаты заработной платы в соответствии с системой грейдов проявляется в том, что размер оплаты труда на предприятии не является величиной постоянной для сотрудников, занимающих одинаковые должности или имеющих одинаковые специальности. При этом следует установить диапазон уровня заработной платы и выплачивать ее из заданного диапазона работникам в зависимости от того, какой грейд имеет каждый конкретный сотрудник.

В этой связи остановимся на принципиальных отличиях системы грейдов от тарифной системы. Применяемая тарифная система выстроена по принципу сложности выполняемых трудовых функций и ориентирована на знания, умения, навыки работников, она не учитывает возможность пересечения должностей, последовательность которых отражает вертикаль управления, а размер оплаты труда работника зависит от тарифного коэффициента. В то же время система грейдов предполагает более развернутый перечень факторов, по которым устанавливается размер оплаты труда работников с возможностью пересечения должностей, которые ранжируются по степени их значимости для хозяйствующего субъекта и заработок работника зависит от баллового веса его должности.

Применение инструмента грейдирования должно предполагать реализацию следующих аспектов процедуры [7]:

- участие в разработке грейдов топ-менеджмента хозяйствующего субъекта;
- применение конкретных критериев для оценки должностей, критерии должны быть максимально приспособлены к данному предприятию;
- проведение согласования разработанной системы грейдов на всех управленческих уровнях предприятия;
- обеспечение взаимосвязи системы грейдирования с системой мотивации, применяемой на предприятии
- перманентная актуализация системы грейдирования в соответствии с изменяющимися условиями функционирования предприятия.

Важным элементом при внедрении инструмента грейдирования является выработка основных направлений деятельности по введению данной системы в деятельность хозяйствующего субъекта, которые объединяются в следующие этапы:

- принятие решения о применении системы грейдирования на предприятии и издание соответствующего приказа;
- формирование рабочей команды по разработке грейдов и внедрению системы в деятельность предприятия;
- изучение членами команды методических подходов к грейдированию на предприятии;

- сбор и анализ информации о должностях и сотрудниках, работающих на соответствующих должностях;
- установление требований к должностям, сложности работ, качественным характеристикам сотрудников;
- ранжирование факторов, установление баллов для каждого уровня и веса каждого фактора;
- формирование грейдов;
- установление диапазона окладов по грейдам;
- внедрение инструмента грейдирования в деятельность предприятия;
- ознакомление работников с применяемой на предприятии системой грейдирования.

Все эти особенности инструмента грейдирования приводят к тому, что снижаются затраты на управление как предприятием в целом, так и на управление персоналом, устраняются дублирования обязанностей, обеспечивается распределение полномочий, относящихся в определенным должностям, разделяются зоны ответственности сотрудников, происходит высокопродуктивное распределение персонала по рабочим местам и иерархической системе управления хозяйствующим субъектом, снижается текучесть кадров, появляется возможность при необходимости «мягкого» сокращения персонала без недовольства сотрудников, руководству понятна значимость и важность конкретного работника, а также понятна правильность соответствия им занимаемой должности.

Как следствие этих процессов наблюдается прямая заинтересованность работников в повышении качества трудовой деятельности, происходит рациональное регулирование оплаты труда работников организации, обеспечивается прозрачность в вопросах начисления вознаграждений сотрудникам, повышается уровень их материальной удовлетворенности и, следовательно, ему видны перспективы роста. Все эти существенные преимущества, свойственные системе грейдирования, позволяют эффективно управлять мотивацией персонала на предприятии.

Но, касаясь положительных сторон в применении инструмента грейдирования, следует остановиться и на его слабых сторонах. В частности, нужно отметить, что это достаточно трудоемкая и громоздкая процедура, предполагающая неизменное вовлечение внешних экспертов и, как следствие, требующая дополнительных затрат на их привлечение и обслуживание. Внедрение инструмента грейдирования предполагает реализацию широкомасштабных предварительных работ, связанных с анализом имеющихся на предприятии должностей, установлением профессионального и квалификационного уровня работников, разъяснением сотрудникам сути применяемой системы. Помимо этого, имеют место определенные трудности, возникающие в процессе оценки отдельных должностей, присутствует некоторая доля субъективизма в оценке, что проявляется в том, что часто оценке подвергаются не должности, а специалисты, их занимающие. При разработке системы грейдов самостоятельными силами сотрудников организации, появляется желание отдельных участников команды выработать более высокие грейды для должностей своего структурного подразделения. Кроме данных отрицательных моментов, возникающих в процессе грейдирования, нужно отметить и возможную недостаточную информированность работников в отношении целесообразности и объективности применяемой системы, что может негативно отразиться на мотивационных началах персонала хозяйствующего субъекта по повышению эффективности их труда, инструмент грейдирования может стать психологически демотивирующим фактором, если работник будет не согласен с результатами оценки его знаний, умений и навыков.

Несмотря на все перечисленные недостатки, сопровождающие применением инструмента грейдирования, его можно отнести к инструменту мотивации персонала на уровне хозяйствующих субъектов. Здесь нужно отметить, что наиболее часто присутствует ошибочное представление о том, что систему мотивации персонала предприятия можно разработать на достаточно длительный перспективный период. Однако это не так. При данном подходе система мотивации преобразуется в систему вознаграждений за достигнутые ранее результаты трудовой деятельности, не мотивируя персонал на дальнейшее развитие. Система же мотивации должна базироваться на платформе поощрения сотрудников к высокопроизводительному труду, достижению целей как организации в целом, так и собственных целевых установок. Поэтому система мотивации персонала предприятия должна постоянно трансформироваться с учетом предыдущего опыта, перспектив преобразований, происходящих как внутри, так и за пределами хозяйствующего субъекта. Вектор новых разработок мотивационных элементов лежит в плоскости применения инструмента грейдирования как фактора мотивации в управлении персоналом предприятия.

Таким образом, инструмент грейдирования определяет порядок оплаты труда на основании того уровня, который имеет работник по результатам грейдирования с учетом свойственных ему деловых качеств. Исходя из этого, его следует отнести к инструментам мотивации работников в управления персоналом на предприятии. Применение данного инструмента сопровождается значительной подготовительной работой, поскольку предполагает необходимость сбора и анализа больших объемов ин-

формации, требует описания должностей, факторов их оценки, формирования грейдов и внедрения самой системы в организации, что, как правило, возможно реализовать на крупных предприятиях.

Список источников

1. Киришичева И.Р., Киришичева В.И. Обеспечение кадровой безопасности в управлении предприятием: проектный подход // Финансовый бизнес. 2021. № 4 (214). С. 53–55.
2. Носов А.Д. Мотивация персонала // Молодой ученый. 2020. № 21 (311). С. 158-163.
3. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.
4. Романова А.Н. Грейдирование как инструмент стимулирования труда персонала // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 54.
5. Потапов Я.О. Грейдирование как эффективный инструмент управления карьерой сотрудников в ТНК // Всероссийский журнал научных публикаций. 2012. № 2 (12). С. 32–34.
6. Истомина Н.Н. Применение системы грейдирования для формирования модели оплаты труда муниципальных служащих // п-Economy. 2009. № 5 (85). С. 272–278.
7. Казанцев М.К. Грейдинг и мотивирование персонала организации // Colloquium-journal. 2019. № 2-5 (26).

References

1. Kirishchieva I.R., Kirishchieva V.I. Ensuring personnel security in enterprise management: a project approach. *Financial business*. 2021. No. 4 (214): 53–55.
2. Nosov A.D. Personnel motivation. *Young scientist*. 2020. No. 21 (311):158-163.
3. Tokareva Yu.A., Glukhenkaya N.M., Tokarev A.G. Motivation of labor activity of personnel: an integrated approach: a monograph. Shadrinsk: ShGPU, 2021. 216 p.
4. Romanova A.N. Grading as a tool to stimulate the work of personnel. *Actual issues of economic sciences*. 2016. No. 54.
5. Potapov Ya.O. Grading as an effective tool for managing the career of employees in TNCs. *All-Russian Journal of Scientific Publications*. 2012. No. 2 (12):32–34.
6. Istomina N.N. Application of the grading system for the formation of a model of remuneration of municipal employees. *n-Economy*. 2009. No. 5 (85): 272–278.
7. Kazantsev M.K. Grading and motivation of the personnel of the organization. *Colloquium-journal*. 2019. No. 2-5 (26).