

УДК 631.152+331.2

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНОСТНОЙ ИЕРАРХИЕЙ (ГРЕЙДИРОВАНИЕ).

*М.Р. Богопова, 3 курс, экономический факультет
Научный руководитель – доцент кафедры «Экономика
и управление на предприятиях АПК» Г.В. Лапина
ФГОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им.П.А. Столыпина».*

Ключевые слова: *рейды, вилка оклада, рейдирование, балльно-факторный метод.*

В статье рассматривается система рейдов —наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей, автором которой является американский ученый Эдвард Хей. Также проводится анализ результатов внедрения системы рейдов в организации.

На современном этапе развития рынка конкуренция перешла из области продуктов, услуг и технологий в область человеческих ресурсов. Теперь битва идет не только за таланты, но и за специалистов, готовых просто хорошо выполнять свою работу. Какие инструменты управления позволяют компании привлекать и удерживать персонал?

Таких инструментов два: это управление должностной иерархией (рейдирование) и управление талантами.

Рейдирование позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса, и разработать соответствующую систему оплаты труда, точнее, базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей на «нормальном» уровне. [1]

На сегодняшний день система рейдов — это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Эта система удобна для крупных и средних предприятий, поскольку, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру горизонтально, внутри своего уровня. Например, повышение рабочим квалификации, образования скажется на уровне оплаты, поскольку повысится вес фактора знания, и зарплата возрастет, несмотря на то, что работник будет оставаться на своей должности.

Суть грейдирования (от англ. grade — степень, класс) проста: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., в зависимости от специфики бизнеса компании. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязывается «вилка» оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой. [2]

Система грейдов пришла к нам из США, где в начале 60-х прошлого века Эдвард Н. Хей разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев. С тех пор система грейдов успешно зарекомендовала себя на Западе и сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда.

В России система грейдов пришла на смену тарифной сетке советских времен, которая оказалась слишком неповоротливой и устаревшей для бурно развивающихся и быстро меняющихся коммерческих предприятий. Основными узкими местами советской тарифной сетки были непрозрачная внутренняя логика, жесткость иерархической структуры. Нередко при использовании тарифной сетки приходилось формально называть должность, например, «инженер такой-то категории», только для того, чтобы установить соответствующий оклад. Эту проблему решает система грейдов. Она позволяет гибко выстраивать схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж, но и другие, не менее значимые факторы, такие как уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность принимаемых решений и другие.

Вместе с тем, опыт внедрения системы грейдов в российских организациях показал и слабые стороны этой системы. Грейдирование — достаточно громоздкая и трудоемкая процедура, к тому же требует привлечения внешних консультантов. Грейдирование, проведенное собственными силами, зачастую грешит субъективизмом: оцениваются не столько должности, сколько занимающие их люди, и составление матрицы грейдов превращается в позиционные «шахматы», когда каждый руководитель пытается «выбить» себе и своему подразделению более высокие грейды. [1]

Для чего организациям нужно грейдирование? Целей может быть несколько:

- Сокращение издержек на персонал, оптимизации ФОТ (в том числе и сокращение из штатного расписания малозначащих позиций)
 - Прозрачная и понятная методика, определяющая взаимосвязь уровня дохода работника (находящегося на данной позиции) и ее относительной ценности для компании среди всех позиций
 - Определение уровня оплаты для новых позиций. Вычислить доход для новой позиции на основе только информации о рынке труда – сложно (а порой и не реально из-за «серых» зарплат и закрытости информации), также, мешает и различие между названием должностей и функционалом
 - Понятная система грейдов повышает уровень мотивации персонала и способствует его удержанию
 - В результате, снижается текучесть кадров, что позволяет экономить на подборе персонала и обучении новых сотрудников [2]
- Внедрение системы грейдов на предприятии происходит в несколько этапов:
1. Подготовка рабочей группы, изучение методики.
 2. Разработка документации (концепция, положение и другие).
 3. Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа).
 4. Определение требований к должностям, уточнение факторов.
 5. Распределение факторов по уровням (ранжирование).
 6. Оценка каждого уровня.
 7. Оценка веса фактора.
 8. Расчеты количества баллов для каждой должности.
 9. Распределение баллов по грейдам.
 10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.
 11. Воспроизведение графика и анализ результатов.[2]

Внедрение системы грейдов можно проследить на примере ООО «Лукойл-Пермь», которое является частью международной нефтяной компании «Лукойл Оверсиз Холдинг Лтд.» и работает в качестве оператора российских нефтедобывающих проектов холдинга. Основная цель компании в области управления сотрудниками – получение максимальной отдачи от инвестиций в персонал, привлечение к работе в организации лучших специалистов. Для достижения этой цели на предприятии внедрили систему грейдов. Проект системы, реализованный в ООО «Лукойл-Пермь», изменил подход к установлению базовой части оплаты труда руководителей, специалистов и служащих, обеспечив большую обоснованность размера их должностных окладов. Устранены недостатки, присущие ранее действовавшей системе: сложная 14-раз-

рядная тарифная сетка не обеспечивала однозначного соответствия между уровнем оплаты труда, квалификацией и сложностью работ, а схема премирования за основные результаты хозяйственной деятельности фактически превратилась в постоянную часть заработной платы. [3]

Итоги внедрения системы грейдов в ООО «Лукойл-Пермь».

1. Разработана классификация должностей, отражающая влияние каждой из них на достижение результата.

2. Обеспечен объективный и справедливый подход в начислении зарплат руководителей, специалистов и служащих: чем больше вклад - тем выше доход.

3. Введен системный подход к установлению окладов принимаемых в компанию сотрудников, а также переводимых на новую должность.

4. Появилась возможность определения справедливого размера вознаграждений.

В последнее время появилась необходимость такой системы оплаты труда, которая бы сформировала мощные стимулы усиления эффективности труда. Отличным примером и является система грейдов, которая все активнее внедряется в политику оплаты труда в российских компаниях. Система грейдов стала внедряться и в сельскохозяйственных предприятиях, позволяя оценить труд разных категорий персонала, вознаграждая работников за их профессионализм и трудовую компетенцию. [3]

Библиографический список.

1. Система грейдов на предприятиях нефтегазового комплекса [электронный ресурс] <http://freepapers.ru/110/sistema-grejdov-na-predpriyatiyah-neftegazovogo/55716.364480.list4.html> (дата обращения 18.03.2012)

2. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. Чемеков В.П.М.: Вершина, 2007. — 208 с.

3. Система грейдов: методика определения должностных окладов [электронный ресурс] <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-greidov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnykh-okladov> (17.03.2012)

SOME ASPECTS OF THE TITULAR HIERARCHY (GRADING) MANAGEMENT.

M.R. Bogarova, G.V. Lapshina

Key words: grade, male salary, grading, point-factor method.

In the article we consider a system of grading as the best and the only justifiable system of salaries calculating based on the point-factor method and matrix-mathematical models, whose author is an American scientist Edward Hay. It also analyzes the results of introducing the grading system in a particular organization.

УДК 631

**СНИЖЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ – ОСНОВНОЙ ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ООО «АГРО-ГУЛЮШЕВО»**

*М.И. Сорокина, студентка 4 курса экономического факультета
Научный руководитель – к. э. н., доцент Е.А. Смирнова
ФГОУ ВПО «Ульяновская государственная
сельскохозяйственная академия»*

Ключевые слова: конкуренция, цена реализации, полная себестоимость, прибыль.

Работа посвящена изучению показателей цены реализации, прибыли и полной себестоимости, как основного фактора повышения конкурентоспособности ООО «Агро-Гулюшево».

В основе современной рыночной экономики лежит конкуренция - состязание хозяйствующих субъектов за обнаружение и использование возможностей получения прибыли. Результатами успешного использования этих возможностей являются расширение уже имеющихся мощностей производства, снижение издержек и повышение качества продукции (услуг), создание новых товаров, способов их производства и распространения.

Базовой составляющей понятия конкурентоспособности является эффективность использования ресурсов, которая обеспечивает лидерство в условиях рыночной экономики и конкуренции.

Для оценки преимуществ зерновых культур в ООО «Агро-Гулюшево» проведем сравнительный анализ по таким показателям, как цена реализации, полная себестоимость, прибыль от реализации в хозяйствах