

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК ФОРМА МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Бобыль В. В., Кубська Е.В.

Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта
имени академика В. Лазаряна

В условиях углубления рыночных отношений важную роль в развитии экономики играет железнодорожный транспорт. Этим видом транспорта осуществляются основные объемы перевозок. Он обеспечивает эффективное производство и оборот продукции промышленного и сельского хозяйства, удовлетворяет потребности населения в перевозках.

Осознание значимости миссии железнодорожного транспорта ставит перед государством задачу обеспечить отрасль всеми необходимыми для ее эффективного функционирования. Одной из основных проблем развития железнодорожного транспорта является реструктуризация транспортной системы в части мотивации труда.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятий железнодорожного транспорта.

Мотивация является атрибутом сознания человека и фактором эффективности труда. Ни одна система управления не может эффективно функционировать, если не будет разработана оптимальная модель мотивации, которая побуждает конкретного рабочего и коллектив к достижению личных и общих целей.

Особенностью управления человеческими ресурсами в современных условиях является возрастание роли личности рабочего. Соответственно меняется и соотношение стимулов и потребностей, на которые опирается система стимулирования. Для мотивации работников предприятий железнодорожного транспорта используют финансовые и нефинансовые методы вознаграждения.

Актуальность этой проблемы обусловлено тем, что переход к социально-ориентированной экономики предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства - основы роста реальных доходов и уровня жизни населения.

Мотивация человека к деятельности - это совокупность движущих сил, побуждающих ее к совершению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или бессознательно совершать определенные поступки.

Мотивация работников должна осуществляться комплексно и системно. Ее следует рассматривать не просто как отдельную функцию управления, а как подсистему корпоративной культуры предприятия. Мотивационная структура человека имеет определенную стабильность. Однако она может меняться сознательно в процессе воспитания человека. Учитывая системные представления о человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно говорить о том, что нижние, средние и высокие потребности

развиваются параллельно и комплексно вместе с поведением человека на всех уровнях его организации. То есть существует двойной характер удовлетворения потребностей за счет материального и нематериального стимулирования.

Оплата труда является мотивационным фактором, только если она непосредственно связана с результатами труда.

Сейчас система грейдов - это лучшая система начисления должностных окладов на основе балльно - факторного метода и матрично - математических моделей.

Грейдинг (от англ. Grading) - классификация, сортировка, упорядочение. Грейдирования - это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

Цели грейдирования:

- систематизация наименований всех должностей предприятия;
- установление четких границ («вилки») стоимости всех должностей компании;
- создание простого, понятного, прозрачного и справедливого инструмента для начисления заработной платы;
- разработка системы оценки труда персонала предприятия;
- создание основы для планирования развития сотрудников предприятия;
- внедрение единого подхода к циклу приема, ротации и увольнения персонала предприятия.

В основу грейдирования должностей заложены следующие принципы:

1. Экономическая обоснованность - связь с результатами предприятия.
2. Ясность и прозрачность - объективность системы, ее понятность для всех категорий персонала предприятия.
3. Справедливость - при большем влиянии на результат предприятия работник получает большее вознаграждение.
4. Конкурентоспособность - создание конкурентных преимуществ предприятия для привлечения высококвалифицированных специалистов.

Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Критерием при оценке должностей является уровень влияния позиции должности в компании в целом и вид воздействия на окончательный результат.

Грейдирования - это аналог тарифной системы. Ведь и тарифно-разрядная сетка, и грейды представляют собой иерархическую структуру должностей, где оклады выстроены по нарастанию, но есть и существенные различия.

Тарифные системы построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы. Система грейдов предусматривает более широкую линейку критериев, включая такие показатели оценки должности, как управление, коммуникации, ответственность, сложность работы, самостоятельность, цена ошибки и прочие.

Должности ранжируются по нарастающему принципу. Грейдинг допускает пересечение двух соседних грейдов. В результате этого рабочий или мастер низкого грейда, благодаря своему профессионализму, может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, который находится на более высоком грейде.

Иерархическая структура тарифной сетки базируется на минимальной заработной плате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные). Все должности ранжируются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до руководителя) (см. табл. 1).

Таблица 1 - Оценка персонала железнодорожного предприятия по по грейдинговой системой

Фактор оценки	Субфактор оценки	Максимальные баллы	вместе
Квалификация	Образование: - профессионально-техническое; - базовое высшее; - полное высшее.		200
		40	
		60	
		100	
	Образовательно-квалификационные уровни: - квалифицированный рабочий; - младший специалист; - бакалавр - магистр		250
		50	
		50	
		50	
		100	
	Опыт работы: - отсутствует; - 1 - 4 года; - более 5 лет;		200
		40	
		60	
		100	
условия труда	нормальные	50	150
	вредные	100	
ответственность	Ответственность за работу подчиненных	50	200
	Ответственность за контакты с внешними стейкхолдерами	50	
	материальная ответственность	100	
Максимальная оценка должности			1000

Внедрение системы грейдов на предприятиях железнодорожного транспорта происходит в несколько этапов, а именно:

1. Подготовка рабочей группы и изучение методики грейдирования .
2. Разработка документации (концепция, состояние).
3. Оценка должностей работников (анкетирование, интервьюирование, беседа и т.д.).
4. Определение требований к должностям, уточнение базовых факторов влияния.
5. Распределение определенных факторов по установленным уровням (ранжирования факторов).
6. Оценка каждого уровня по балльной шкале экспертным методом.
7. Оценка веса каждого фактора .
8. Расчет количества баллов для каждой должности.
9. Распределение баллов по грейдам .
10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.
11. Воспроизведение графика и анализ результатов.

Эта система удобна для предприятий железнодорожного транспорта потому, что позволяет строить карьеру горизонтально, внутри своего уровня (см. табл. 2).

Таблица 2. - Определение категории персонала по грейдинговой систем

Категория персонала	Интервал оценочных баллов
Руководство	1000 - 800
Аппарат управления	799 - 700
Средний аппарат управления	699 - 500
Производственно – технический	499 - 300
Сектор материально –технической поставки	299 - 200
Младший персонал	199 - 150
Другие специалисты	149 - 100

Как показывает практика, система грейдов имеет следующие преимущества:

- помогает управлять фондом оплаты труда и делает систему начисления заработной платы гибкой;
- упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии;
- позволяет быстро проводить анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику;
- является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
- позволяет отслеживать уровни и подразделения, где есть несоответствия в начислениях заработной платы;
- позволяет соотносить среднюю заработную плату на любой должности со среднерыночным показателем;
- позволяет уменьшить неэффективность работы, поскольку обнаруживает дублирование функций, неумелое руководство линейных менеджеров своими подчиненными;
- решает проблему начисления доплат;
- упрощает процесс индексации зарплат;
- позволяет определить, в какую сумму обходится предприятию каждая из должностей любого уровня;
- является эффективным способом интеграции подразделений в единую структуру.
- оптимизирует расстановку трудовых ресурсов предприятия.

Учитывая оптимальное соотношение постоянной и переменной части зарплат после внедрения системы грейдов и, проанализировав рынок зарплат, можно сделать вывод, что их переменная часть иногда достигает 90%. Если премия превышает постоянную часть зарплаты, то ее важность может быть нивелирована.

В современных рыночных условиях оптимальные доли постоянной и переменной части заработных плат должно составлять 60% и 40% соответственно. Только такое соотношение, когда постоянная часть превышает переменную, заставляет работников выполнять план с целью получения большей части своего заработка.

Желательно, чтобы параллельно с системой грейдов вводилась система для начисления переменной части зарплаты (методика KPI, Key Performance Indicators - ключевые показатели эффективности) (см. табл. 3).

Таблица 3 - Определение размера заработной платы за грейдинговой системой и системой KPI

Категория персонала	Интервал оценочных баллов	Размер надбавки
Руководство	800 - 850	месячная тарифная ставка
	851 - 950	тариф + 20%
	951 - 1000	тариф + 30%
Аппарат управления	700 - 720	месячная тарифная ставка
	721 - 750	тариф + 20%
	751 - 799	тариф + 30%

Средний аппарат управления	500 - 550	месячная тарифная ставка
	551 - 650	тариф + 20%
	651 - 699	тариф + 30%
Производственно - технический отдел	300 - 350	месячная тарифная ставка
	351 - 450	тариф + 20%
	451 - 499	тариф + 30%
Сектор материально - технического снабжения	200 - 220	месячная тарифная ставка
	221 - 250	тариф + 20%
	251 - 299	тариф + 30%
Младший персонал	150 - 160	месячная тарифная ставка
	161 - 180	тариф + 20%
	181 - 199	тариф + 30%
Другие специалисты	100 - 110	месячная тарифная ставка
	111 - 125	тариф + 20%
	126 - 149	тариф + 30%

На сегодняшний день система грейдов и KPI - это две лучшие системы расчетов зарплат. В паре они полностью унифицируют начисления обеих составляющих зарплаты (постоянной и переменной).

Переменная (премиальная) может быть трех видов:

1. Минимальная и средняя премии, которые начисляются за вклад в результаты работы подразделения, а также за качество и количество выполнения и перевыполнения планов.
2. Максимальная премия начисляется за индивидуальные рекорды высококлассным специалистам.
3. Особое премия начисляется за рациональные предложения, внедрение которых принесло предприятию прибыль по факту.

Кроме того, особое внимание необходимо уделить косвенной экономической мотивации, то есть мотивации свободного времени, а именно:

- сокращенный рабочий день или увеличение срока отпуска, которые должны компенсировать физические или нервно-эмоциональные затраты организма;
- переменный или гибкий график, который делает режим труда более удобным;
- предоставление отгулов за счет сэкономленного при выполнении работы времени.

При этом важным является признание результатов деятельности работника, предоставление ему возможности принимать решения, входящие в его компетенции. На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды. Практически каждый рабочий имеет свое мнение о том, как улучшить свою работу. Поэтому следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы. Также необходимо выделить карьерное стимулирование. Оно позволяет задействовать внутренний потенциал рабочих, объединяя целый комплекс мер, стимулирующих эффективность труда и развитие профессионального потенциала. Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов рабочего необходимо организовать отдельные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала рабочего и эффективного его использования является планирование карьеры.

Нематериальная сторона мотивации труда должна быть достаточно гибкой, должна учитывать индивидуальные потребности и способности отдельных работников с учетом их возраста, пола, профессии, опыта. Практика разделения средств мотивации труда на материальные и нематериальные предусматривает первоочередность материальных стимулов, без которых работник теряет мотивацию как к работе, так и к своему профессиональному развитию. Поэтому система материальной мотивации персонала очень важна на железнодорожном транспорте, особенно в условиях экономического кризиса.

В процессе реформирования железнодорожного транспорта целесообразна разработка социального пакета, который наиболее эффективным способом влияет на мотивацию персонала.

Наиболее распространенной ошибкой является разработка системы мотивации на длительный срок. В этом случае она превращается в систему поощрений, которая предусматривает вознаграждение за уже достигнутые результаты, в то время как система мотивации призвана мотивировать работников к достижению целей, выполнения определенных задач, преодоления трудностей. Поэтому необходимо периодически просматривать системы мотивации. При разработке новой программы

должны учитываться недостатки, ошибки, изменения внутренней и внешней среды предприятий железнодорожного транспорта.

Список литературы

1. Плавинская Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LXIII-LXIV междунар. науч.-практ. конф. № 7-8 (60). -Новосибирск: СибАК, 2016. - С. 127-132.
2. Мелконян Д.А., Гелета И.В. Стимулирование и мотивация трудовой деятельности на предприятии // Синергия Наук: научный журнал. - №24. - 2018. - С. 75-80. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://synergy-journal.ru/archive/article2430>.
3. Иванов Ю. В. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом. – 2016. – №7. – С. 20-22.
4. Фролов В.О. Научные подходы к формированию механизма мотивации и управления персоналом // Экономика промышленности. – 2011. – Т. 53. – № 1. – С. 246.
5. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. – 2013. – №5. – С. 44.