

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

О.Г. Зиновьева, А.А. Галынская, Е.С. Смирнова

1 Проблемы управления персоналом

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели - личные и профессиональные - они преследуют? Чем можно их заинтересовать? Одним из правильных ответов на эти вопросы будет материальное стимулирование персонала. Точнее говоря финансовое стимулирование, которое является основной, остальные формы мотивации без неё малопродуктивны.

Как правило, не всегда главным, но зачастую важным фактором для персонала является оплата труда. Однако для того чтобы та заработная плата, которую получает работник была приемлемой как для самого сотрудника, так и для работодателя, необходима целостная скоординированная система. В связи с тем, что в современном динамичном мире трудно уследить за всеми изменениями, в частности в сфере стимулирования персонала, у многих организаций возникает ряд проблем, среди которых:

- Непрозрачность системы оплаты, отсутствуют механизмы контроля и управления этой группой издержек.
- Оплата для новых должностей в компании необоснованно выше оплаты давно работающих сотрудников, что значительно снижает мотивацию работников.
- В разных подразделениях или филиалах по-разному сконфигурированы и не сопоставимы тарифные сетки, доплаты и надбавки, уровни окладов, штатные расписания.

- Тарифная сетка построена так, что специалист без категории может получать столько же, сколько и начальник отдела (размытость сетки).

- Существует практика тотальных прибавок зарплаты — всем сотрудникам одновременно и независимо от профессионализма или результативности работников.

- Разница в заработной плате лучшего и худшего на одной позиции незначительна, работники не заинтересованы в повышении своего профессионального уровня.

При наличии таких проблем руководству организации требуются серьезно задуматься о необходимости оптимизировать базовую часть оплаты труда компании.

Базовая части системы материальной мотивации персонала, которая лежит в ее основе – это постоянная часть оплаты труда работников компании, или, проще говоря, — оклад.

Современным и наиболее эффективно зарекомендовавшим себя в мировой практике инструментом, который поможет руководителю определить степень загруженности работника и соответствующий этому оклад, является грейдинг.[2]

2 Грейдинг как комплексный подход к управлению персоналом

Оценка должностей и использование системы грейдов позволяет компании получить более объективную и точную основу для эффективной системы управления персоналом.

Грейдинг – это определение веса должности относительно других должностей компании. Это система процедур по проведению оценки ценности конкретного работника для компании. Следует отметить, что грейд руководителя не может быть ниже грейда его подчиненного.

Технология «грейдинга» основывается на:

- Оценка должности;

- Оценка компетенций;
- Оценка результативности.

Система грейдов базируется на определении четких границ оклада, исходя из должностного ранга сотрудника.[1,2]

Применение грейдинга способствует:

- Формированию «прозрачной политики в области оплаты труда, основанной на требованиях к выполнению должностных обязанностей
- Упорядочиванию расходов на оплату труда
- Созданию основы для эффективной коммуникации по вопросам вознаграждения: *Компания => Линейные руководители => Сотрудники.*

Грейды позволяют работникам получить представление о возможном изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры, эффективности работы. Руководству компании – облегчить решения относительно индексации заработной платы, определении размера вознаграждения по всем должностям и мотивировать сотрудников на эффективный труд, если в грейды определены индивидуальные KPI. HR-службе – упростить администрирование и повысить эффективность корпоративной Системы материального стимулирования.

3 Применение системы грейдинга в ОАО «Газпром нефть»

Решая проблему объединения некоторых должностей в одну категорию оплаты, иногда значительно отличающуюся по сложности выполняемых работ, компания «Газпром» реализует систему грейдов.

Благодаря использованию технологии «грейдинга» в компании создаются «основы» для построения системы материальной и нематериальной мотивации. Газпром развивает систему управления персоналом по средствам грейдинг, реализуя такие концепции как: от заработной платы «по договоренности» к ранжированию по компании в целом; от определения уровней оплаты по каждому предприятию компании

отдельно к системному подходу (1-2 раза в год) на основе рынка и эффективности.

Грейд сотруднику устанавливает непосредственный руководитель по согласованию с ЗГД по соответствующему направлению деятельности Общества (Генеральным директором Общества), руководствуясь следующими критериями:

- Уровень компетенции работника (ниже / соответствует / выше требований должностной инструкции (описание должности));
- Опыт работы в отрасли (есть / нет);
- Опыт работы в компании (группе Газпром нефть) (менее 2 лет / более 2 лет);
- Оценка результативности за последние 2 года (ниже «Стандарта» и соответствует «Стандарту» / «Выше стандарта» и «Сверхдостижение»)

Компания «Газпром» предусматривает диапазон грейдов для конкретной должности, который включает как грейд высшей зоны, сотрудники которого демонстрируют выполнение обязанностей выше стандарта и подготавливаются на вышестоящие уровни, так и зону обучения, необходимую для обучения не только новых сотрудников, но и переходящих на новый грейд с нижестоящего.

При назначении на новую должность работнику предлагается минимальный грейд из диапазона.

Всего в компании «Газпром» 4 бэнда и 24 грейда. Бэнд – это группа грейдов, сформированная по основным уровням иерархии. Система бэндов применяется в организации для систематизации пакета компенсаций и льгот работников, а также для других процедур по управлению персоналом. А грейд – это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании.

Каждому сотруднику компании присваивается индивидуальный грейд, который включает в себя информацию об окладе, данные о размере

премии, компенсационные пакеты и льготы, информацию по развитию карьеры. Следует отметить, что данная информация является конфиденциальной, она не высылается линейным руководителям и не сообщается сотрудникам.

Для продвижения сотрудника внутри грейда либо переход на следующий грейд необходимо выполнение следующих условий:

- Рост компетентности сотрудника (опыт, дополнительное образование, специальные тренинги);
- Нарастивание веса должности за счет дополнительно возлагаемых функций в сочетании с ростом компетентности;
- Высокая оценка качества и результативности работы за предыдущий оценочный период (год).

Пересмотр грейда сотрудников проводится 1 раз год при выдвижении инициативы пересмотра непосредственно руководителем и обязательно согласовывается со службой по работе с персоналом. Однако, чтобы грейд сотрудника был пересмотрен необходимо обязательное выполнение таких условий как: рост уровня компетенции сотрудника; оценка эффективности, которая должна быть не ниже оценки «Выше среднего»; выполнение индивидуальных целей не может быть менее 100%. [3]

Использование системы грейдов в качестве инструмента управления персоналом дают возможность сотрудникам компании сформировать качества, которые бы позволили им переходить на следующий уровень, способствует стимулированию работоспособности и стремлению передвигаться по грейдам. Для компании же грейдинг приносит заметное повышение эффективности управления фондом заработной платы и персоналом в целом.

Список использованных источников:

1. Семикова Н. Как определить истинную цену сотрудника. «Менеджмент» 2008.

2. Стародетская О. Что такое «грейдинг» и кому он нужен? – “Executive”, 2008.
3. <http://www.gazprom.ru/career/>

МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРИ КОНВЕЙЕРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА

Д.Ю. Иванов

С учетом специфики конвейерного производства, систем оплаты труда или функции стимулирования производственных рабочих должна базироваться на нормативах оплаты нормо-часа работы с учетом уровня интенсивности труда и уровня выполнения нормативов, определяемых темпом сборки [1]. Иными словами, исполнитель должен быть заинтересован в 100% выполнении планового (нормативного) задания.

Определим класс функций стимулирования, обеспечивающих выполнение условия: $y^* = x$, где y^* – оптимальная фактическая выработка с точки зрения исполнителя, x – плановая выработка, установленная руководством.

Очевидно, что в этом случае:
$$\frac{\partial(\sigma(y, x))}{\partial y} = y - x = 0$$

$$\text{или } \sigma(y, x) = \frac{y^q}{q} - \frac{y^{q-1}x^{q-1}}{q-1} + const$$

где σ – функция стимулирования, y – фактическая выработка исполнителя, q – положительное число больше единицы.

Таким образом, полученная зависимость позволяет сузить многообразие возможных систем оплаты труда до определенного класса функций стимулирования.