

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ГРЕЙДИНГА

Л.А. Стрельникова

Лариса Анатольевна Стрельникова (ORCID 0000-0001-9472-6133)

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, ул. Лоцманская, 3, Санкт-Петербург, 190121, Россия,

E-mail: larochkin@mail.ru

Формирование эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала является одной из самых сложных проблем как в сфере управления человеческими ресурсами, так и компанией в целом. В установлении форм и размеров материального вознаграждения немаловажное значение имеют ключевые факторы, по которым осуществляется оценка должностей для создания иерархичной структуры должностных позиций в контексте их важности и ценности для результатов бизнеса. Грамотный выбор метода оценки рабочих мест может стать основой для решения вопроса по реализации методов прямого и косвенно материального стимулирования персонала компании. Автором статьи предложена методика грейдинга для оценивания должностей и формирования размеров фиксированной окладной и переменной части заработной платы работников одной из российских торговых компаний. В рамках данного исследования было выделено пять грейдов должностей, каждому из которых назначена определенная зарплатная «вилка» и соответствующая ранжированная система начисления стимулирующих бонусных выплат. Кроме того, на базе разработанных грейдов должностей в исследуемой торговой компании, помимо обязательных социальных гарантий, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, представилась возможность интегрировать расширенный социальный пакет в систему материальной мотивации с целью повышения лояльности и вовлеченности работников, с акцентом на их социальную поддержку и защиту. Проведенный анализ показал, что иерархия должностей на основе методики грейдинга позволяет создать структурированную, объективную, справедливую и понятную работникам компании систему оплаты труда, осуществлять рациональное администрирование социального пакета, что напрямую оказывает положительное влияние на мотивацию трудовой деятельности персонала российских компаний, способствует большей согласованности и результативности в управлении человеческими ресурсами.

Ключевые слова: грейд, методика грейдинга, система материальной мотивации, оплата труда, социальный пакет.

FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF FINANCIAL MOTIVATION FOR THE STAFF OF A TRADING COMPANY BASED ON GRADING

L.A. Strelnikova

Larisa A. Strelnikova (ORCID 0000-0001-9472-6133)

Saint-Petersburg State Marine Technical University, Lotsmanskaya st., 3, St. Petersburg, 190121, Russia

E-mail: larochkin@mail.ru

The formation of an effective system of motivation and incentivization of staff work is one of the most difficult problems both in the field of human resource management and company management as a whole. In determining the forms and amounts of material remuneration, key factors are of great importance, according to which positions are evaluated in order to create a hierarchical structure of job positions in the context of their importance and value for business results. A competent choice of a method for evaluating jobs can become the basis for solving the issue of implementing methods of direct and indirect financial incentives for company personnel. The author of the article proposes a grading method for evaluating positions and forming the size of fixed salary and the variable part of the salary of employees of one

of the Russian trading companies. Within the framework of this study, five grades of positions were identified, each of which was assigned a certain salary range and a corresponding ranked system for calculating incentive bonus payments. Moreover, based on the developed job grades in the trading company under study, in addition to the mandatory social guarantees provided for by the Labor Code of the Russian Federation, it was possible to integrate an expanded social package into the system of financial motivation in order to increase employee loyalty and involvement, with an emphasis on their social support and security. The analysis showed that the hierarchy of positions based on the grading methodology allows to create a structured, objective, fair and clear remuneration system for employees of the company, to carry out rational administration of the social package, which directly has a positive effect on the motivation of the personnel of Russian companies, contributes to greater consistency and effectiveness in human resource management.

Keywords: grade, grading methodology, financial motivation system, remuneration, social package.

Для цитирования:

Стрельникова Л.А. Формирование эффективной системы материальной мотивации персонала торговой компании на основе методики грейдинга. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2024. № 02(60). С.23-31. DOI: 10.6060/ivecofin.2024602.680

For citation:

Strelnikova L.A. Formation of an effective system of financial motivation for the staff of a trading company based on grading. *Ivecofin*. 2024. N 02(60). С.23-31. DOI: 10.6060/ivecofin.2024602.680 (in Russian)

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях особую актуальность приобретает переход от традиционных форм материального стимулирования работников к более эффективным подходам, которые сильнее оказывают влияние на повышение производительности персонала и его заинтересованности в достижении общекорпоративных целей компании [1]. На сегодняшний день одним из положительно зарекомендовавших себя способов стимулирования трудового поведения персонала является формирование системы материальной мотивации на основе оценки и ранжирования должностей – методики грейдинга, за счет которой осуществляется развитие кадрового потенциала, оптимизация расходов на фонд оплаты труда и повышение уровня мотивации сотрудников компании. Концепция создания грейдов заключается в распределении фонда оплаты труда между должностями в зависимости от ряда объективных критериев, характеризующих выполняемые трудовые функции и от их уровня влияния позиции на компанию. Внедряя систему грейдов, российские организации и предприятия могут позиционировать себя как серьезного игрока на рынке труда, повышать лояльность своих сотрудников и привлекать на работу высококвалифицированных специалистов [2].

Несмотря на широкую теоретико-методологическую изученность вопросов формирования системы материального стимулирования на основе технологии грейдинга, не существует универсального метода оценки и ранжирования рабочих мест и последующего назначения материального вознаграждения сотрудникам. Проблема

внедрения методики грейдинга состоит в ее практической реализации и адаптации в систему материального стимулирования конкретной компании, поскольку совершенно очевидно, что на выбор уникальных факторов оценки значимости должностных позиций, в первую очередь, влияют специфика производственно-хозяйственной деятельности организации и внутриштатные требования, предъявляемые к должностям [3]. Требуется индивидуальный подход в проведении процедуры грейдинга, учитывающий стратегические цели и задачи компании, а также характеристику ее должностных позиций. Необъективное определение тех или иных факторов описания ценности должности может привести к недооценке или переоценке рабочих мест, что будет являться демотиватором в продуктивности сотрудников и станет причиной некорректного распределения материального вознаграждения.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Над изучением и решением проблемы практической применимости системы грейдов должностей за рубежом работали широко известные американские консалтинговые компании в сфере управления человеческими ресурсами *Hay Group* и *Mercer* и британское консалтинговое агентство *Towers Watson*. Их стандартизированные методики грейдинга основаны на объективных критериях оценки должностей и позволяют более точно определять уровень значимости рабочего места. В ряде же отечественных компаний преимущественно применяются классическая или видоизмененная система грейдов на основе «Ме-

тогда направляющих профильных таблиц», предложенная американским ученым Эдвардом Хэем, который является основоположником теории оценки и ранжирования должностей. Кроме того, основные вопросы формирования системы материальной мотивации освещены в научных трудах В.П. Чемякова [4], О.Л. Чулановой, Н.А. Мокрянской [5], Ю.А. Токаревой, Н.М. Глухенькой [6], А.П. Егоршина [7], С.Ю. Трапицына [8], С.В. Ивановой [9], А.Я. Кибанова [10] и др. Успешные проекты по внедрению методики грейдинга осуществляют российские компании «Экопси Консалтинг» [11], «Кадриум Аудит» [12], «HR Практика» [13] и «HR-UP» [14].

Инструментально-методический аппарат исследования основывается на системном подходе, экспертном методе (метод ранжирования должностей), а также на факторно-балльном методе оценивания должностных позиций, что в совокупности позволило классифицировать должности и ориентиры заработной платы в соответствии с индивидуальным вкладом работников в реализацию стратегических целей и задач торговой компании и рядом объективных факторов, в первую очередь, профессиональными требованиями и содержанием труда.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Основной целью формирования системы грейдов заключается в совершенствовании и оптимизации режима оплаты труда, что будет являться основой для справедливого начисления постоянной части заработной платы за счет установления ряда критериев, согласно которым выстроится иерархия сотрудников. Следует отметить, что достоинства данного кадрового мероприятия являются тем ожидаемым положительным эффектом, который заявлен в цели проведения процедуры грейдинга должностей. Сложности внедрения грейдинга преодолимы при грамотном и планомерном подходе к каждому этапу процедуры, тесном сотрудничестве с руководством магазина, а также посредством информирования сотрудников компании о нововведениях [15].

Разработка системы грейдов должностей для штата сотрудников одной из российских торговых компаний включает в себя семь последовательных этапов. На подготовительном этапе были определены достоинства грейдинга и сложности его осуществления относительно управленческих и организационных особенностей персонала исследуемой компании. Также на подготовительной стадии необходимо сформировать рабочую группу экспертов, которая будет заниматься осуществлением процедуры грейдинга. Функции по осуществлению данного кадрового

мероприятия возлагаются на следующих специалистов из штата сотрудников магазина и на внешних экспертов: директора магазина или его заместителя, главного бухгалтера, бухгалтера по расчету заработной платы, администратора магазина и внешнего консультанта из консалтингового или аудиторского агентства. Рабочей группе экспертов необходимо будет подготовить сопроводительную кадровую документацию (например, положение, локальные нормативные акты, правила внутреннего распорядка и др.) по внедрению грейдовой системы должностей для ознакомления с ними руководства и персонала компании.

I этап. При переходе к основным стадиям грейдинга внешний консультант совместно с директором (или его заместителем) и администратором магазина проводят содержательный анализ сотрудников с точки зрения описания их должностных обязанностей, требований к работе, условий труда и обстоятельств и стандартов выполняемых трудовых функций. С этой целью могут быть применены такие способы оценивания должностей, как интервьюирование, беседа, анкетирование или личное наблюдение руководства [16]. В итоге предоставляется возможность составить обобщенную картину по каждой должности в штате сотрудников, что является основой для выбора факторов оценивания должностных позиций в баллах.

II этап. На данной стадии устанавливается метод оценки значимости (ценности) каждой должности для организации. Был выбран факторно-балльный метод [17] оценивания должностных позиций и выделены десять факторов, помогающие оценить должности по ряду критериев, что позволяет понять относительную ценность каждой работы. Исходя из специфики деятельности анализируемой компании (розничная торговля одеждой) и особенностей управленческо-организационной (линейно-функциональной) структуры для штата сотрудников, нами предлагается использовать факторы, представленные в табл. 1. Важно подчеркнуть, что каждый фактор подразделяется на три описательных уровня сложности – А, В и С. Чтобы произвести правильную оценку должностных позиций, необходимо дать четкую характеристику каждому уровню. Например, для фактора «Сложность выполняемых трудовых функций» можно выделить следующие уровни: А – повторяющиеся одинаковые трудовые операции; однообразные должностные функции; В – работа больше разнообразная, чем монотонная, выполнение обычно двух-трех должностных функций; предполагается выбор опти-

мальных способов решения поставленных трудовых задач; С – разнообразная трудовая деятельность и различные меняющиеся трудовые задачи, связанные со стратегическим и аналитическим видением развития направления работ.

III этап. Каждому уровню факторов присваиваются численные показатели, позволяющие в цифрах охарактеризовать его сложность. Поскольку в исследуемой нами компании численность должностных позиций небольшая – 16 человек в соответствии со штатным расписанием магазина, то следует ограничиться от одного до трех баллов, чтобы избежать длительных и излишних расчетов. Соответственно, мы присвоили уровням следующие значения: А – 1 балл, В – 2 балла, С – 3 балла (табл. 1).

IV этап. Определяется, насколько важен для компании каждый из рассматриваемых факторов по конкретной позиции, что, в общем и целом, позволяет установить ценность той или

должности в реализации стратегических задач компании. В исследуемой торговой компании для оценки значимости фактора будет использована пятиуровневая шкала: каждому факторному параметру всех должностей, исходя из его важности для компании, присвоен балл от одного до пяти. Подобным аналитическим способом оцениваются должностные позиции по ряду критериев и увязываются с оценкой их важности для организации посредством горизонтального расчета (формула 1) [18]:

Итоговый балл по фактору = Сур.ф. * Зф. (1)
 где Сур.ф. – сложность уровня фактора в баллах (от 1 б. до 3 б.);

Зф. – значимость фактора для компании в баллах (по пятибалльной шкале).

Также на данном этапе производится расчет суммарного количества баллов по каждой должности путем сложения баллов по факторам (табл. 1).

Таблица 1. Пример факторно-балльной оценки старшего продавца-консультанта
Table 1. An example of a factor-point assessment of a senior sales consultant

| Фактор оценки | Уровень фактора оценки (баллы) | | | Значимость фактора по пятибалльной шкале | Итоговый балл по фактору |
|---|--------------------------------|----|----|--|--------------------------|
| | A1 | B2 | C3 | | |
| Квалификация | | 2 | | 3 | 6 |
| Сложность выполняемых должностных функций | | 2 | | 5 | 10 |
| Уровень ответственности | | | 3 | 5 | 15 |
| Опыт работы | | | 3 | 3 | 9 |
| Самостоятельность принятия решений | | 2 | | 4 | 8 |
| Управленческая роль | | 2 | | 4 | 8 |
| Цена ошибки | | | 3 | 5 | 15 |
| Условия работы (влияние внешних факторов воздействия) | | 2 | | 5 | 10 |
| Интенсивность контактов | | | 3 | 5 | 15 |
| Значимость позиции для достижения целей компании | | | 3 | 5 | 15 |
| Суммарный балл | | | | | 111 |

V этап. После полученных расчетов итогового балла по каждой должности все позиции записываются в иерархическую пирамиду, градация внутри которой начинается с максимально возможного значения (в нашем случае оно равняется 150 баллов) и продолжается в порядке убывания суммарного балла. Далее осуществляется само грейдирование должностных позиций, а именно ранжирование их в определенные группы (грейды), которые включают специалистов, набравших примерно одинаковую сумму баллов в процессе оценивания. В итоге, к одному и тому же грейду относятся должности, схожие по важности и ценности вклада в хозяйственную

деятельность компании. Важным промежуточным этапом также являлось определение необходимого минимального количества грейдов и размер шага (максимальное и минимальное значение) внутри одной группы исходя из полученного размаха итоговых баллов, что отражено в расчетах и формулах 2 и 3 [18]:

$$\text{Количество грейдов} = \frac{MAX_{з}}{MIN_{з}} = \frac{150}{53} \approx 3 \rightarrow 5 \quad (2)$$

$$\text{Размер шага} = \frac{MAX_{з} - MIN_{з}}{\text{Кол-во грейдов}} = \frac{150 - 53}{5} \approx 19 \quad (3)$$

где MAX з – это максимальное значение итогового балла среди должностей;

MIN з – это минимальное значение итогового балла среди должностей.

Таким образом, на основе полученных расчетов необходимо принять решение совместно с внешним консультантом и руководством магазина об общем количестве грейдов: следует установить, что в случае с кадровым составом компании необходимое количество грейдов должно составлять более трех, поскольку персонал имеет достаточно разнообразные типы должностных позиций. Исходя из небольшого количества должностей, но при этом разнообразных видов работ и

зон ответственности, необходимый и подходящий перечень грейдов был определен в количестве пяти групп. Следовательно, учитывая количество групп должностных позиций, интервал между суммарными баллами по факторам равняется 19 баллов. Распределение должностных позиций имеет следующую структуру грейдов, представленную в табл.2.

Таблица 2. Система грейдов должностных позиций в компании
Table 2. A system of grades for job positions in a company

| Должность | Суммарный балл должности, баллы | Грейд |
|------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Директор магазина | 150 | 5 (150–131 б.) |
| Заместитель директора | 144 | |
| Администратор магазина | 131 | |
| Администратор торгового зала | 131 | |
| Главный бухгалтер | 123 | 4 (123–104 б.) |
| Старший продавец-консультант | 111 | |
| Старший продавец-кассир | 108 | |
| Менеджер по продажам | 100 | 3 (100–81 б.) |
| Логист | 99 | |
| Заведующий складом | 98 | |
| Мерчендайзер | 87 | |
| Продавец-консультант | 81 | |
| Продавец-кассир | 78 | 2 (78–59 б.) |
| Экономист-бухгалтер | 71 | |
| Бухгалтер по расчету з./пл. | 64 | |
| Кладовщик | 53 | 1 (\leq 53 б.) |

Согласно данным табл. 2 на выходе была создана система функциональных уровней, где все должностные позиции выстроены в четкую иерархию в соответствии с их ценностью для компании.

VI этап. Внешние консультанты совместно с главным бухгалтером и бухгалтером по расчету заработной платы должны установить межквалификационные соотношения, т.е. размеры должностных окладов для каждого грейда, и рассчитать зарплатные «вилки» – минимальный и максимальный уровень дохода работников в рамках одного грейда. В первую очередь, требуется установить размер базового вознаграждения на основе полученных интервалов (шагов) суммарных баллов по каждой грейдовой группе. При этом должны соблюдаться равные принципы начисления заработной платы, которые универсальны для всех отделов магазина и должностей, а также учитываться внутрикорпоративная политика компании и ее финансовое состояние, а именно экономическая возможность в формировании фонда оплаты труда (\approx 25-35% от прибыли с продаж). Кроме того, должностной оклад назначается на основе сведе-

ний о рыночном уровне оплаты труда посредством статистического анализа вакансий, размещенных на таких Интернет-порталах, как HeadHunter и Зарплата.ру по г. Санкт-Петербургу и SuperJob и WORK here по Российской Федерации. Размеры должностных окладов (базового вознаграждения) по каждому грейду для сотрудников магазина отражены в табл. 3.

Начисление должностного оклада по каждому грейду в рамках разработанных диапазонов зарплатной вилки будет зависеть от соответствия результатов и деловых (личностных и профессионально-квалификационных) качеств конкретного работника требованиям, предъявляемым в соответствии с должностными инструкциями, профессиональными стандартами и квалификацией работника. Для каждого грейда установлена разница между минимальным и максимальным размером возможного дохода должности, которая согласно рекомендациям по построению системы начисления оплаты труда на основе процедуры грейдинга предусматривается в размере 20-40%. Дополнительно необходимо соблюдать следующее условие в пересечении между смежными

грейдами: разница между грейдами должна составлять не более 15%. Подобным образом установленные должностные оклады могут пересекаться между грейдами: базовое вознаграждение, например, работника торгового зала может быть выше, чем у его непосредственного руководителя (старшего продавца-консультанта). Такая практика в сфере управления человеческими ресурсами характерна для компаний, которые берут во

внимание разные типы стимулирования и карьерного роста своих сотрудников, ведь персоналу предоставляется возможность при грейдовой системе строить свою карьеру как вертикально в рамках перехода от одного грейда к другому (т.е. вверх по функционально-должностному уровню), так и горизонтально путем повышения квалификации и развития в своей профессии, но переходя от одной границы зарплатнойвилки к другой внутри одной грейдовой группы [19].

Таблица 3. Размер базового оклада работников компании в соответствии с грейдами
Table 3. The amount of the basic salary of a company's employees according to the grades

| Грейд | Должность | Размер должностного оклада, руб. | | | Пересечения между грейдами |
|-------|------------------------------|----------------------------------|-------|-----------------|----------------------------|
| | | min | max | вилка (max/min) | |
| 5 | Директор магазина | 65800 | 92100 | 140% | 15% |
| | Заместитель директора | | | | |
| | Администратор магазина | | | | |
| | Администратор торгового зала | | | | |
| 4 | Главный бухгалтер | 54100 | 75700 | 140% | 15% |
| | Старший продавец-консультант | | | | |
| | Старший продавец-кассир | | | | |
| 3 | Менеджер по продажам | 44400 | 62200 | 140% | 15% |
| | Логист | | | | |
| | Заведующий складом | | | | |
| | Мерчендайзер | | | | |
| | Продавец-консультант | | | | |
| 2 | Продавец-кассир | 36500 | 51100 | 140% | 15% |
| | Экономист-бухгалтер | | | | |
| | Бухгалтер по расчету з./пл. | | | | |
| 1 | Кладовщик | 35000 | 42000 | 120% | - |

В ходе формирования системы грейдов необходим пересмотр структуры дополнительного материального стимулирования работников исследуемой торговой компании – системы премиальных выплат (бонусов). В соответствии с разработанным количеством грейдов, равном пяти группам должностей, была предложена обновленная система бонусов, премиальные выплаты по которой варьируются не только в зависимости от выполненного процента плана продаж, но и от причастности к тому или иному грейду (табл. 4). Благодаря этому, у сотрудников магазина появляется дополнительный стимул для повышения своей трудовой выработки, выполнения плана продаж и, одновременного, профессионального развития.

VII этап. На заключительной стадии внедрения методики грейдинга важно, чтобы руководство компании (в лице директора, его заместителя или администратора) проинформировало сотрудников об изменениях, которые последует с вступлением в силу новой системы оплаты труда.

Для реализации методов косвенного материального стимулирования персонала исследуемой компании рекомендуется интегрировать расширенный социальный пакет в систему грейдов с целью повышения лояльности и вовлеченности работников, а также с фокусом на их социальную поддержку и защиту. На базе разработанной системы грейдов представится возможность создать ясную методику, позволяющую определять взаимосвязь потенциального размера индивидуального социального пакета для определенной должности с относительной ценностью (значимостью для бизнеса) последней среди всех существующих в компании. Важно отметить, что при адаптации социального пакета под систему грейдов будет варьироваться размер социальных благ аналогично, как и уровень окладной части оплаты труда. Опираясь на данные о профилях должностей, их условиях работы и содержании труда, которые были получены в рамках факторно-балльной оценки должностных позиций при процедуре грейдирования, осуществим отбор определенных социальных льгот и гарантий для каждого грейда должностных позиций. Как правило, в перечень

социальных трансфертов включаются материальные блага, не связанные с результатами труда сотрудника, а получаемые как вознаграждение за факт работы в исследуемой торговой компании.

В рамках данного исследования предлагается определить перечень материальных благ, предоставляемых в рамках расширенного социального пакета, из следующих общепринятых групп социальных трансфертов:

1. Компенсационные и социальные выплаты, гарантированные в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации [20].

2. Социальные льготы, выплаты и преференции, предоставляемые компанией.

Структура социального пакета по всем грейдовым группам должностей в исследуемой торговой компании представлена в табл. 5.

Таблица 4. Размеры бонусных выплат за выполнение индивидуального плана продаж или выработки сотрудника на основе системы грейдов
Table 4. The amount of bonus payments for the execution of an individual sales plan or the level of employee productivity based on a grading system

| Выполнение индивидуального плана продаж или выработки | | Размер бонусной выплаты в процентах от постоянной части заработной платы | | | | |
|---|---------|--|-----|-----|-----|-----|
| От | До | Грейд | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ... | 69,99% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| 70,00% | 79,99% | 1% | 2% | 3% | 4% | 5% |
| 80,00% | 89,99% | 2% | 4% | 6% | 8% | 10% |
| 90,00% | 99,99% | 3% | 6% | 9% | 12% | 15% |
| 100,00% | 109,99% | 4% | 8% | 12% | 16% | 20% |
| 110,00% | 119,99% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% |
| 120,00% | ... | 6% | 12% | 18% | 24% | 30% |

Таблица 5. Распределение по грейдам социальных благ для сотрудников компании
Table 5. Grading of social benefits for company employees

| Социальный пакет | | Грейд |
|---|--|-------|
| Постоянная часть | Условно-переменная часть | |
| <p>Трудовые льготы (гарантии): страховые взносы в Фонд пенсионного и социального страхования РФ и Фонд обязательного медицинского страхования РФ, оплата основных и дополнительных отпусков, возмещение командировочных расходов, выплаты работникам особых категорий (инвалидам, беременным, работникам, находящимся в декрете), оплата пособия по временной нетрудоспособности (больничные листы).</p> <p>Базовые льготы (преференции), предоставляемые организацией и положенные всем грейдам: программа дополнительного медицинского страхования от работодателя, талоны на оплату питания, компенсация расходов на общественный транспорт и/или такси, оплата программ профессиональной переподготовки и/или повышения квалификации, выплаты материальной помощи в разных жизненных ситуациях (в связи с рождением ребенка, юбилеем, свадьбой, смертью близкого родственника или др.).</p> | <p>Программа дополнительного пенсионного обеспечения. Оплата санаторно-курортного лечения. Предоставление детям (в возрасте от 7 до 15 лет) сотрудников путевок в детские оздоровительные лагеря. Расходы на добровольное медицинское страхование. Компенсация бензина и/или предоставление служебного транспорта (автомобиля). Оплата абонементов в спортивные клубы.</p> | 5 |
| | <p>Программа дополнительного пенсионного обеспечения. Частичная оплата санаторно-курортного лечения. Частичная оплата путевок в детские оздоровительные лагеря для детей сотрудников (в возрасте от 7 до 15 лет). Расходы на добровольное медицинское страхование. Компенсация бензина для личного транспорта. Оплата абонементов в спортивные клубы.</p> | 4 |
| | <p>Частичная оплата санаторно-курортного лечения. Расходы на добровольное медицинское страхование. Оплата абонементов в спортивные клубы.</p> | 3 |
| | <p>Расходы на добровольное медицинское страхование. Оплата абонементов в спортивные клубы.</p> | 2 |
| | <p>Расходы на добровольное медицинское страхование. Оплата абонементов в спортивные клубы.</p> | 1 |

Структура индивидуального социального пакета для каждого грейда должностей в компании будет формироваться из двух основных частей – постоянной (базовой) и условно-переменной. Базовый элемент является фиксированным и формируется из трудовых социальных гарантий и на основе определения таких потенциально значимых благ для большинства сотрудников магазина, как полис ДМС, оплата расходов на питание и транспорт, выплата материальной помощи и др. Переменная составляющая социального пакета предоставляется индивидуально и непосредственно для должностей в рамках конкретного грейда, а также она имеет различную комбинацию предоставляемых материальных социальных благ. Сотрудники компании вправе осуществлять выбор тех или иных благ из перечня категорий социального пакета в рамках своего грейда. В результате, рекомендуемый перечень социальных благ поможет повысить удовлетворенность сотрудников в отношении предлагаемого им социального пакета.

ДИСКУССИЯ

На основе отечественного опыта апробации системы грейдов в управленческую и мотивационную структуру организаций нами представлены следующие рекомендации по практическому применению методики грейдинга и ее адаптации в конкретной компании:

1. Руководству необходимо оценить финансовые возможности компании и сравнить действующую систему материального стимулирования работников с преимуществами и недостатками процедуры грейдирования, что поможет понять, стоит ли ее внедрять и готова ли организация к такой трансформации.

2. Разработка уникальных критериев оценки значимости должностей и определение грейдов должны учитывать специфику хозяйственной деятельности компании, ее общекорпоративные цели и организационную структуру, а также должностные требования, предъявляемые к каждому рабочему месту, и политику, проводимую в области профессионального развития персонала.

3. При установлении межквалификационных соотношений, т.е. размеров должностных окладов, и формировании индивидуального социального пакета для каждого грейда необходимо ориентироваться на рыночный уровень оплаты труда, финансовое состояние компании, ее кадровую политику и материальную заинтересованность работников.

4. Важно, чтобы руководители компании информировали персонал о тех изменениях, которые последуют с вступлением в силу новой системы грейдов материального стимулирования,

чтобы подобное кадровое мероприятие было максимально понятно и прозрачно для всего штата работников.

5. Руководству компании необходимо поддерживать открытую коммуникацию с сотрудниками и регулярно обсуждать их успехи и проблемы в рамках сформированной системы грейдов.

6. Также следует заниматься регулярной актуализацией внедренной методики грейдинга в виде проверки ее эффективности и при необходимости осуществлять корректировку заработной платы и наполнения социального пакета в зависимости от изменений внутренних и внешних факторов, влияющих на хозяйственную деятельность торговой компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Степень разработанности кадровой политики в контексте осуществления экономических методов управления персоналом обуславливает трудовую, социальную и творческую активность работников компаний, а также напрямую влияет на конечные результаты производственной деятельности хозяйствующих субъектов и их финансовое состояние. Одним из эффективных подходов, позволяющих рационально сформировать материальную сторону мотивации персонала, является такая процедура оценки и ранжирования должностных позиций, как методика грейдинга, которая с одной стороны базируется на расчете размера заработной платы (должностной оклад и бонусные стимулирующие выплаты), а с другой – на формировании индивидуального социального пакета относительного стартового (первого) грейда. Для каждого грейда определяется размер оклада, процентная составляющая бонусов и соответствующий объем социальных гарантий, преференций и льгот. Таким образом, система материального стимулирования персонала становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, удобной в администрировании. Система грейдов позволяет работникам понимать зависимость оплаты труда от их вклада в результаты деятельности компании с позиции ценности и важности того или иного занимаемого ими должностного места. Кроме того, грейдирование повышает эффективность реализации методов прямого и косвенного материального вознаграждения (заработной платы, премиальных выплат и социального пакета) персонала и стимулирует сотрудников компании к более плодотворному профессиональному труду.

*Авторы заявляют об отсутствии
конфликта интересов.
The authors declare no conflict of interest.*

ЛИТЕРАТУРА

1. Материальная мотивация: как подтолкнуть сотрудников на великие свершения. <https://www.hr-director.ru/article/66111-materialnaya-motivatsiya-19-m1>.
2. **Канавина А.Д.** Система оплаты труда на основе грейдинга. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2019. № 2(41). С. 71-74. DOI: 10.12737/article_5cb712b4491269.55928949.
3. **Берестова Н.Ю.** Сравнительный анализ методик оценки и ранжирования должностей при разработке системы грейдирования. *Экономика труда*. 2021. № 3. С. 295-311.
4. **Чемеков В.П.** Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина. 2007. 208 с.
5. **Чуланова О.Л., Мокрянская Н.А.** Грейдинг как система мотивации трудовой деятельности персонала организации. *Журнал исследований по управлению*. 2016. Т.2. №4. С. 1-11. DOI: 10.12737/20294.
6. **Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М.** Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: ШГПУ. 2021. 216 с.
7. **Егоршин А.П.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М. 2013. 376 с.
8. **Трапицын С.Ю.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт. 2023. 314 с.
9. **Иванова С.В.** Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? М.: Альпина Паблишер. 2018. 283 с.
10. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М. 2019. 524 с.
11. Официальный сайт компании «Экопси консалтинг». <https://www.ecopsy.ru/>.
12. Официальный сайт компании «Кадриум аудит». <https://кадриум.рф/>.
13. Официальный сайт компании «HR Практика». <https://hr-praktika.ru/>.
14. Официальный сайт компании «HR-UP». <https://hr-consulting.online/#>.
15. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика. <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/wages/material/553/>.
16. **Бояркин А.** Грейдирование оплаты труда: виды, методы, этапы. <https://sales-generator.ru/blog/greydirovanie/#5>.
17. Методика факторного анализа. <https://www.fd.ru/articles/159505-metodika-faktornogo-analiza>.
18. **Слипачук С.** Система грейдов: методика определения должностных окладов. <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodika-opredeleniya-dolznochnykh-okladov>.
19. **Старостин Н.** Как создать справедливую систему оплаты труда в компании. <https://www.klerk.ru/buh/articles/571365/>.
20. Трудовой кодекс Российской Федерации №197-ФЗ от 30.12.2001 (ред. от 19.12.2022). <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102074279>.

REFERENCES

1. Financial motivation: how to push employees to great things. <https://www.hr-director.ru/article/66111-materialnaya-motivatsiya-19-m1>. (in Russian).
2. **Kanavina A.D.** Grading-based wage system. *Human resources and intellectual resources management in Russia*. 2019. N 2(41). P. 71-74. DOI: 10.12737/article_5cb712b4491269.55928949 (in Russian).
3. **Berestova N.Yu.** Comparative analysis of methods for evaluating and ranking positions in the development of a grading system. *Labor economics*. N 3. 2021. P. 295-311. (in Russian).
4. **Chemekov V.P.** Grading: technology for building a personnel management system. Moscow: Verzhina. 2007. 208 p. (in Russian).
5. **Chulanova O.L., Mokrianskaya N.A.** Grading as a system of motivation for the work of the organization's personnel. *Journal of Management Studies*. 2016. Vol.2. N 4. P. 1-11. DOI: 10.12737/20294. (in Russian).
6. **Tokareva Yu.A., Glukhenkaya N.M.** Motivation of personnel's labor activity: an integrated approach: a monograph. Shadrinsk: ShGPU. 2021. 216 p. (in Russian).
7. **Egorshin A.P.** Motivation and stimulation of labor activity: a textbook. Moscow: INFRA-M. 2013. 376 p. (in Russian).
8. **Trapitsyn S.Y.** Motivation and stimulation of labor activity: a textbook and workbook for universities. Moscow: Yurayt. 2023. 314 p. (in Russian).
9. **Ivanova S.V.** Motivation at 100%: but where is the button? Moscow: Alpina Publisher. 2018. 283 p. (in Russian).
10. Motivation and stimulation of labor activity: a textbook. Ed. by A.Ya. Kibanov. Moscow: INFRA-M. 2019. 524 p. (in Russian).
11. The official website of "Ecopsi Consulting". <https://www.ecopsy.ru/>. (in Russian).
12. The official website of "Kadrium Audit". <https://кадриум.рф/>. (in Russian).
13. The official website of "HR Practice". <https://hr-praktika.ru/>. (in Russian).
14. The official website of "HR-UP". <https://hr-consulting.online/#>. (in Russian).
15. The graded system of job evaluation and remuneration: methodology, methods, practice. <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/wages/material/553/>. (in Russian).
16. **Boyarkin A.** Wage grading: types, methods, stages. <https://sales-generator.ru/blog/greydirovanie/#5>. (in Russian).
17. The method of factor analysis. <https://www.fd.ru/articles/159505-metodika-faktornogo-analiza>. (in Russian).
18. **Slipachuk S.** The grading system: a methodology for determining official salaries. <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodika-opredeleniya-dolznochnykh-okladov>. (in Russian).
19. **Starostin N.** How to create a fair wage system in the company. <https://www.klerk.ru/buh/articles/571365/>. (in Russian).
20. The Labor Code of the Russian Federation N 197-FZ of 30.12.2001 (as amended on 12/19/2022). <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102074279>. (in Russian).

Поступила в редакцию 31.03.2024
Принята к опубликованию 14.04.2024

Received 31.03.2024
Accepted 14.04.2024