

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

© 2020 Н. И. Лядова, С. Р. Ефремова

Воронежский институт высоких технологий (Воронеж, Россия)

В данной работе рассматриваются современные подходы к стимулированию труда персонала: сбалансированная система показателей (ССП), система грейдов, система совершенствования бизнеса и производственных процессов Масааки Имаи.

Ключевые слова: организация, мотивация, эффективность, грейдовая система оплаты труда.

Управление трудовыми ресурсами призвано определять и применять оптимальные варианты затрат на организацию трудовой деятельности, улучшение ее условий, оплату труда сотрудников, решение социальных целей и задач, развитие сотрудников для обеспечения высокого уровня труда и мотивации персонала на качественный труд.¹

В наши дни широкое распространение получают системы стимулирования труда, основанные на ключевых показателях эффективности, и грейдировании должностей. Рассмотрим их подробнее.

В начале 1990-х годов Р. Каплан и Д. Нортон предложили систему, основанную на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Система складывается из четырех составляющих – финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала, цели и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями [2].

Сбалансированная система показателей (ССП) (Balanced Scorecard (BSC)) – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной

деятельности и контроль их достижения. Она реализуется через механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, является способом направления деятельности всей компании на их достижение. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ) или Key Performance Indicator (KPI), которые являются измерителями достижимости целей, характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. Таким образом ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления [2].

Преимущество ССП состоит в том, что внедрившая ее организация получает в результате «систему координат» для действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления и связывает различные функциональные области, как, например управление персоналом, финансы, информационные технологии и т. д.

Согласно позиции авторов - разработчиков системы, ССП это целый комплекс, включающий в себя следующие инструменты (рис. 1):

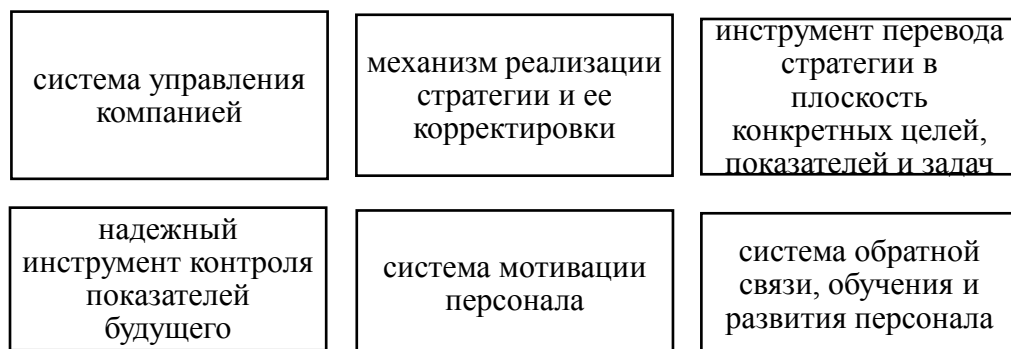


Рисунок 1. Содержание системы сбалансированных показателей

Лядова Надежда Ивановна – Воронежский институт высоких технологий, канд. экон. наук, доцент, nadezhda.ladova@gmail.com.

Ефремова Серафима Романовна – Воронежский институт высоких технологий, магистр.

Индексная система является набором КРІ для сотрудников компании и методикой расчета сбалансированных показателей, нацеленной на гармонизацию деятельности коллектива и достижение стратегических целей.

Поддержкой и развитием ССП в России занимаются в основном финансовые и экономические службы, службы стратегического развития, аппарат Президента, отдел организации и стимулирования труда, инновационные компании и др.

Среди популярных систем стимулирования, рассчитанных на долгосрочный период и предусматривающих постепенный карьерный рост сотрудников, можно выделить системы грейдов, предложенных Эдвардом Хэем в середине XX века. В начале 60-х годов XX века Э. Хэй разработал универсальную модель тарифной сетки, которая оценивала вклад каждого сотрудника в результативность работы компании [1]. С тех пор методика Хэя неоднократно варьировалась, обростала множеством дополнений и подражаний, но суть ее осталась неизменной: грейды необходимы в первую очередь как инструмент упорядочивания базовых окладов сотрудников. Кроме того, данные из индексной системы грейдов могут служить для

принятия решений о выдвижении того или иного сотрудника на определенную должность или звание.

Многие крупные российские компании, например ПАО «Сбербанк», Норникель, Северсталь, Газпром, Росатом, РусГидро, СИБУР, Аэрофлот отказались от тарифной системы оплаты труда и перешли к грейдам.

Суть системы состоит в том, что персонал компании получает заработную плату в зависимости от грейда, в котором находится, а не от занимаемой должности и зарплаты выплачивается им в соответствии от их эффективности, полезности для организации, ответственности за выполняемую работу. Грейдирование позволяет работнику строить карьеру горизонтально, не меняя должность, улучшая качество труда и повышая тем самым размер своей зарплаты.

Грейдирование персонала подходит для средних и крупных компаний, т. к. в таких организациях много сотрудников, большое количество должностей. Практическое применение грейдирования работников предприятия имеет свои плюсы и минусы.

Преимущества системы (рис. 2).

Вместе с тем, применение этой системы в отечественных компаниях выявило ряд отрицательных моментов (рис. 3).

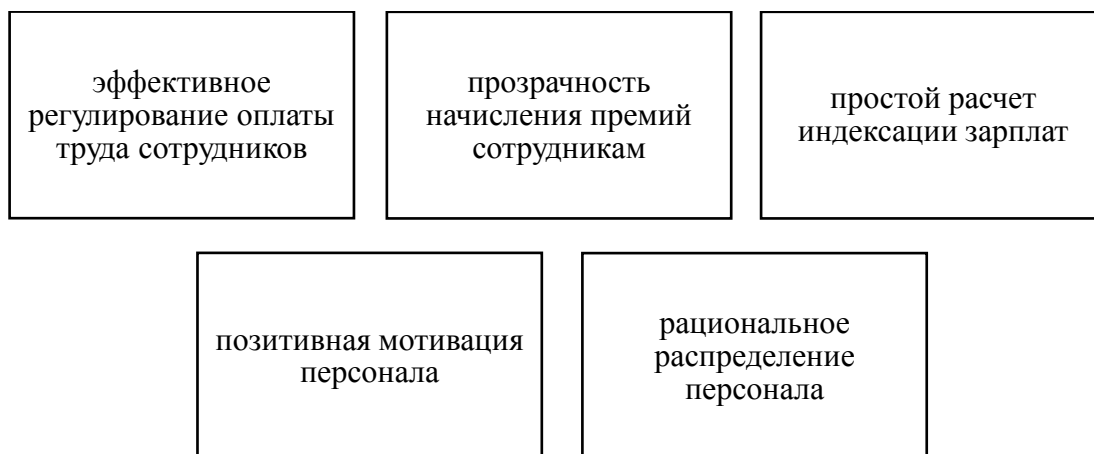


Рисунок 2. Преимущества системы грейдирования персонала

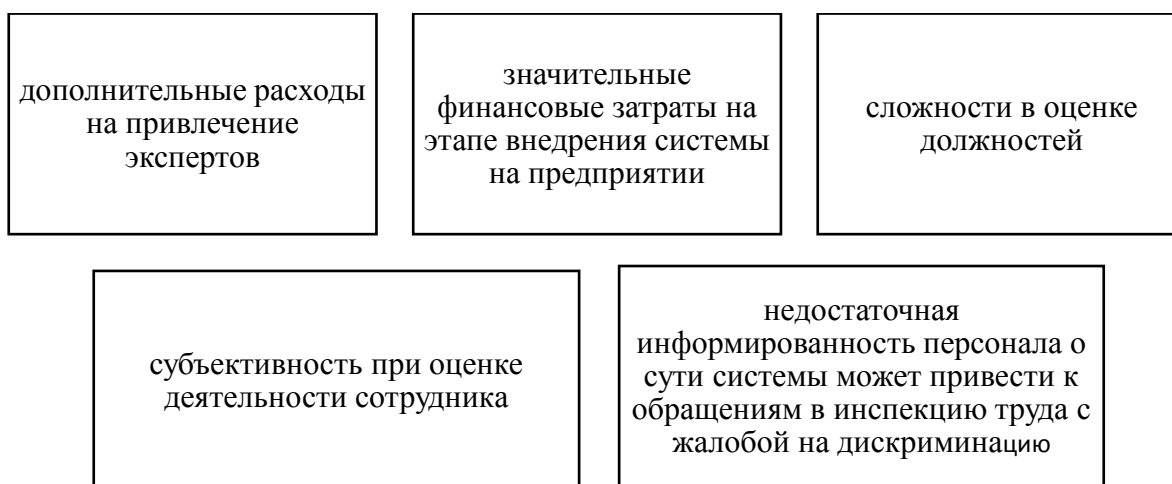


Рисунок 3. Отрицательные моменты, возникшие в ходе реализации системы грейдирования

Таким образом, при внедрении грейдирования должностей необходима осторожность – недооценка труда персонала может привести к текучке кадров. При разработке системы нужно правильно выстроить концепцию стимулирования сотрудников, чтобы повысить эффективность их работы. Сотрудник должен иметь возможность развития как внутри грейда, так и предусматривать переход на более высокий уровень. Грейдерная система требует огромных финансовых затрат при внедрении на предприятии.

Необходимо уделить внимание и японской системе совершенствования бизнеса и производственных процессов Кайдзен Масааки Имаи [3], основными принципами которой является: непрерывное улучшение процессов работы организации и ее отдельных сотрудников, вовлечение их в процесс совершенствования методов работы и личной эффективности, открытое признание проблем, внедрение производства без потерь, в том числе с помощью оптимизации стандартизированных действий при относительно небольших материальных затратах. Философия Кайдзен это уважительное отношение к каждому сотруднику независимо от его должности. От рядовых работников зависит эффективность рабочего процесса и развитие компании. Предприятия, которые используют

систему Кайдзен, значительно повышают рентабельность и конкурентоспособность своего бизнеса, обходясь без крупных капиталовложений.

Система Кайдзен давно и успешно применяется и в компаниях Nissan, Toyota, Siemens, Komatsu, Canon, Honda и др. В России философия кайдзен известна под названием «бережливое производство». Ряд российских предприятий и организаций показывают хорошие результаты такого внедрения. Среди них ПАО «Сбербанк», НЛМЗ, КАМАЗ, «Автокомпонент», ОАО «РЖД», «Группа компаний ГАЗ», «Росатом», ВСМПО-АВИСМА, «ЕвроХим», «Армавирский мясоконсервный комбинат» и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. Горелов Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 412 с.
2. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.
3. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи. – М.: «Альпина Паблишер», 2020. – 280 с.

MODERN APPROACHES TO STIMULATING STAFF LABOR

© 2020 N. I. Lyadova, S. R. Efremova

Voronezh Institute of High Technologies (Voronezh, Russia)

This paper discusses modern approaches to stimulating staff labor: a balanced scorecard (BSC), grading system, a system for improving the business and production processes of Masaaki Imai.

Keywords: organization, motivation, efficiency, grade system of remuneration.