

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.54.55.020

Применение системы грейдинга персонала в рамках компетенций цифровой экономики

Григорьева Наталья Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры,
Сибирский федеральный университет,
660041, Российская Федерация, Красноярск, просп. Свободный, 79;
e-mail: gnnat@yandex.ru

Денисова Неля Ивановна

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры,
Красноярский государственный медицинский университет,
660022, Российская Федерация, Красноярск, ул. Партизана Железняка, 1;
e-mail: denisova_nelya@mail.ru

Аннотация

Вопросы трудовых отношений являются объектом пристального внимания и изучения на всем протяжении существования экономической науки. Хотя эти отношения относят к экономическим, они теснейшим образом связаны и с социальными, и с политическими, и с психологическими процессами, которые в итоге обуславливают эффективность не только отдельной организации, но и глобальной мировой экономической системы. Двадцатые годы XX века характеризуются ускорением смены технологического уклада от пятого к шестому. В это же время происходит и смена поколений: все большую силу набирают миллениалы – поколение Y. В поколении «игрек» нет каких-либо выраженных тенденций в областях религии, политики, искусства и др.; напротив, ярко выражена тенденция «быть не таким, как все», и при этом как можно ярче «выделяться из толпы», путем даже ухода в принципе из «самой толпы», путем различных форм социальной изоляции. В результате представители предыдущих поколений нередко ошибочно фокусируют внимание на будто бы предпочтении каких-либо конкретных взглядов среди представителей поколения «игрек» (на том, что «бросилось в глаза»). Фактически можно предполагать тенденцию к «ортодоксальному антагонизму», то есть к предпочтению заведомо наименее популярного течения, желанию формироваться не согласно некоторой моде, а вопреки ей.

Для цитирования в научных исследованиях

Григорьева Н.Н., Денисова Н.И. Применение системы грейдинга персонала в рамках компетенций цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 9А. С. 190-197. DOI: 10.34670/AR.2020.54.55.020

Ключевые слова

Система грейдинга, работник, структура, персонал, цифровая экономика, компетенция.

Введение

Основополагающим принципом управления человеческими ресурсами является организация и стимулирование труда. Относительно новым методом организации и стимулирования труда является грейдинг персонала. Грейдинг предполагает оправданную систему оплаты труда посредством ранжирования должностей. Для любой организации важен вопрос построения эффективной системы оплаты труда. Организации, внедрившие систему грейдинга должностей, делают систему оплаты труда сотрудников более прозрачной и справедливой. Оплата труда сотрудников в таком случае зависит от их вклада в общее дело, их знаний и навыков.

Основная часть

Характеристики поколения отличаются в разных странах в зависимости от политических, экономических, социальных и других условий. В США к поколению «игрек» принято относить родившихся в 1981–1996 гг., а в России к нему относят поколение рожденных в новых социально-политических условиях, с началом горбачевской перестройки, распада СССР, т.е. 1985–2002 гг. Впрочем, у социологов нет четкой даты начала отсчета для этого поколения (таблица 1) [Теория поколений, www].

В то же самое время это именно то поколение, на которое пришлось реформа образования – введение компетентного подхода.

Так, в работе [Ala-Mutka, www] подчеркивается, что понятие компетенций согласуется с Европейской рамкой квалификаций (EQF), включающей:

- знания (knowledge) – совокупность фактов, принципов, теорий и практик, усвоенных посредством обучения;
- навыки (skills) – способность применять знания и использовать ноу-хау для решения задач; при этом в составе навыков выделяются инструментальные, предполагающие использование определенных материалов, методов и инструментов, и когнитивные, основанные на применении логического, интуитивного и творческого мышления;
- отношения (attitudes) – характеризуют мотивацию к деятельности, ответственность и автономность.

Компетенции (competence) являются элементом высшего уровня, включающим знания, навыки и то, как они применяются в определенных контекстах, то есть компетенции – это способность и мотивированность к использованию знаний и навыков в различных контекстах, таких как работа, досуг или обучение [там же].

Таблица 1 - Характеристика поколений

	Годы рождения	Здоровье	Отношение к государству	Отношение к жизни	Отношение к людям	Интересы	Отношение к работе	Ключевая философия жизни
Бэбибу-меры	1943-1963	Отличное здоровье	Патриоты	Оптимизм и жизнерадостность	Коллективизм и командный дух	Против войны, музыка, театры	Мастера на все руки	«Надо работать»
Поколение X	1964-1983	Отменное здоровье	Верят в	Самостоятельны во	Одиночки,	Все, что свя-	Упорная ра-	«надо учиться»

	Годы рождения	Здоровье	Отношение к государству	Отношение к жизни	Отношение к людям	Интересы	Отношение к работе	Ключевая философия жизни
			стабильность	всем	равноправие полов	зано с глобальной информативностью (телевидение, фильмы, литература, периодика)	бота, личный успех, желание карьерного роста	
Поколение Y	1984-2004	Среднее здоровье	Не верят в стабильность	Энергичные, легко приспосабливаются, не хотят заводить семью, не привязаны к одному месту	Общительность, открытость	Социальные сети	Быстро учатся новому, не хотят работать только за деньги, любят гибкий график и немедленное вознаграждение, карьерой не интересуются	«Надо иметь социальный статус»
Поколение Z	2004-2009	Среднее здоровье	Неверие идеологам на слово – требуется объективное и правдивое объяснение	Не чувствуют грани между реальным и виртуальным миром, практичность во всем	Зациклены на самовыражении и саморазвитии, интроверты, не нуждающиеся в обществе	Гаджеты, виртуальный мир, экология	Не любят физический труд, самоучки	«Ндо саморазвиваться»
Поколение А (альфа)	2010 +	Плохо изучены						

Составлено Н.Н. Григорьевой, Р.А. Агаевым.

В настоящее время существует достаточно много подходов к выделению приоритетных компетенций, наиболее востребованных в ближайшем будущем. Национальная программа РФ «Цифровая экономика Российской Федерации» базируется на том, что цифровые навыки становятся неотъемлемой частью профессиональных навыков как в области образования и науки, так и в промышленности. Реализация прорывных технологических проектов в условиях цифровой экономики порождает спрос на специалистов, владеющих комплексом жестких, гибких и специальных цифровых компетенций, включая:

- глубокое понимание своей области, а также знания и опыт в смежных сферах («Т-образный специалист»);
- понимание возможностей и рисков, связанных с применением новых технологий;

- владение методами проектного управления;
- «цифровую ловкость»;
- владение инструментарием работы с большими данными и инструментами визуализации;
- понимание основ кибербезопасности;
- навыки работы с базами данных;
- системное мышление;
- эмоциональный интеллект;
- командную работу;
- способность к непрерывному обучению;
- умение решать задачи «под ключ»;
- адаптивность и работу в условиях неопределенности [Цифровая экономика РФ, www].

Ключевой компетенцией, определяющей конкурентные преимущества компаний будущего, становится аналитика больших данных.

Внедрение цифровых технологий обуславливает значительные изменения потребностей в персонале и требований к специалистам:

- снижение спроса на профессии;
- сокращение жизненного цикла профессий;
- трансформацию компетентностных профилей некоторых категорий персонала;
- возникновение новых ролей и профессий;
- повышение требований к гибкости и адаптивности персонала;
- повышение требований к «softskills»;
- рост спроса на специалистов, обладающих «цифровой ловкостью» [там же].

В связи с вышесказанным изменится не только ценность работника в организации, но и методики его оценки (рисунок 1).

Уже сейчас повсеместно тестируется и внедряется digital-оценка персонала.

В то же время еще не утрачен интерес и к «старым», хорошо зарекомендовавшим себя зарубежным подходам оценки персонала. Одним из таких подходов к управлению персоналом является система грейдирования.

Трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний, в свою очередь, стремится получать как можно больше. Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала.

Грейдинг – система процедур по оценке и ранжированию должностей, в результате которых они распределяются по группам (грейдам) в соответствии с их ценностью для компании.

Система грейдов пришла из США, где в начале 1960-х годов Эдуард Н. Хэй разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев. С тех пор система грейдов успешно зарекомендовала себя и сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда. Главное отличие западного подхода от отечественного состоит в том, что хороший специалист может получать большую зарплату, чем его непосредственный начальник.

Грейдирование 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 (рисунок 2) [Гнедых, 2011].

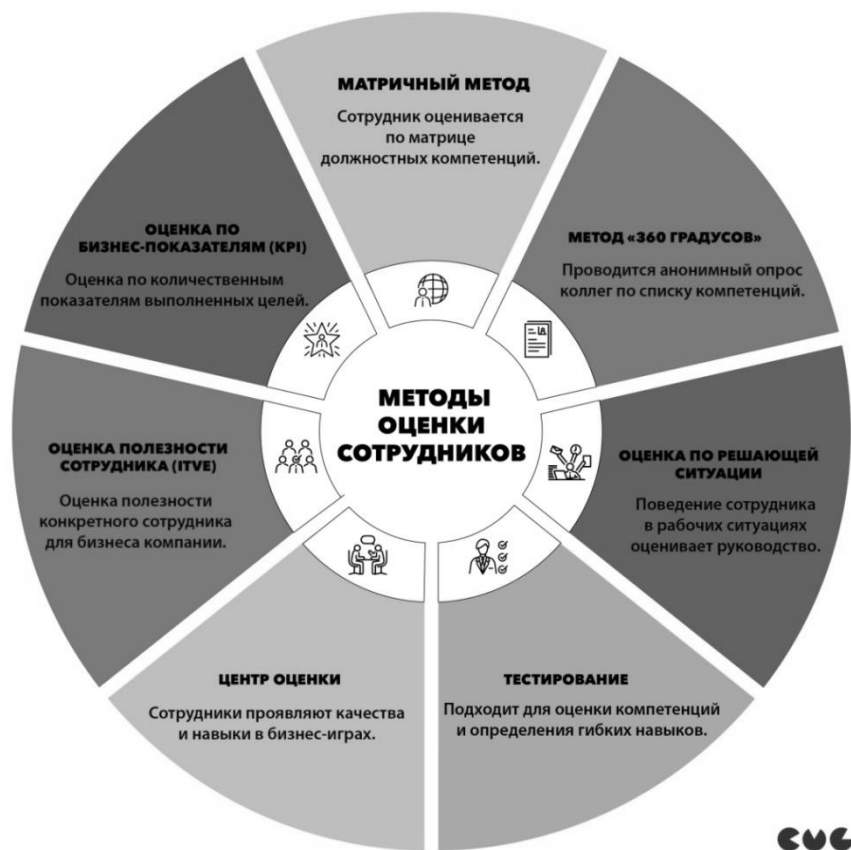


Рисунок 1 - Основные методы оценки персонала [Сушкова, www]

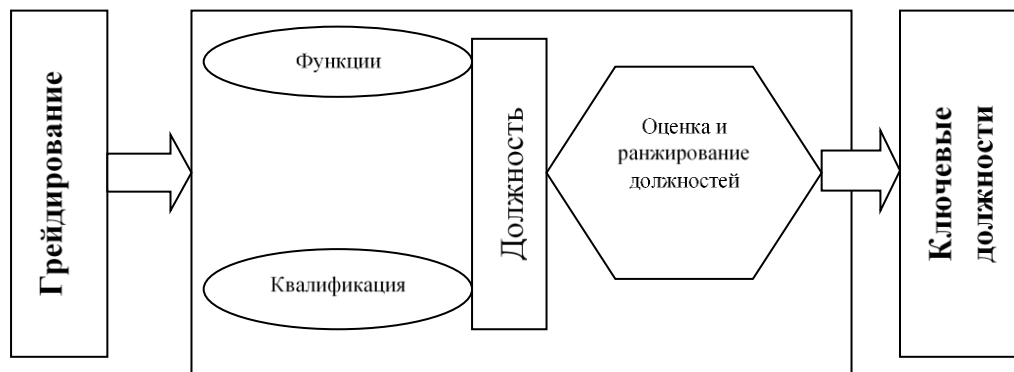


Рисунок 2 - Элементы системы грейдования персонала

Суть грейдования проста: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования 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 труда и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников

становится не только прозрачной и справедливой, но и, что очень важно, управляемой.

На первом этапе исследуются функциональные обязанности работников.

На втором этапе разрабатываются ключевые показатели эффективности работников.

На третьем этапе строится система грейдов исходя из важности ключевых показателей деятельности работников для организации.

В результате в разрезе трех этапов разрабатываются новые должностные инструкции, строится карта ключевых показателей эффективности организации, изменяется система оплаты труда. Все вместе это приводит к развитию профессиональной деятельности персонала.

Практическая реализация процесса внедрения системы грейдов на действующем торгово-производственном предприятии для руководителей среднего уровня хорошо рассмотрена в статье [Гнедых, 2011].

В условиях цифровизации экономики и перехода к компетентному подходу целесообразно квалификацию заменить компетенциями.

Что при системе оценки квалификации и выполняемых функций, что при системе оценки компетенций ключевой должностью для исследуемой организации является проектировщик. Именно ему по системе грейдирования полагаются самые высокие доплаты. Самой заменяемой должностью является инспектор по кадрам. В сущности, эту должность можно перевести на аутсорсинг.

Заключение

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

Чтобы работник усвоил условия, при которых начисляются премии, их должно быть не более трех:

– минимальная и средняя премии начисляются за вклад в результаты работы подразделения, а также за качество и количество выполнения и перевыполнения обязательств (планов) (обладание как ключевыми, так и профессиональными компетенциями);

– максимальная премия – за вклад в результаты работы компании и за индивидуальные рекорды суперклассным специалистам (обладание как ключевыми, профессиональными, так и digital-компетенциями);

– особая премия, которая начисляется за рацпредложения, внедрение которых принесло компании прибыль по факту (обладание ключевыми, профессиональными, digital- и опережающими компетенциями).

Практически все западные компании работают по такой схеме.

Персонал, обладающий большим количеством компетенций, обуславливает не только эффективность организации, но и ее рыночную стоимость [Гнедых, 2009].

Внедрение подобной системы требует серьезной работы по формированию психологической готовности персонала, который будет реализовывать эту систему и работать в ней.

Библиография

1. Бершаков П.В. Управление потенциалом персонала. М.: ТК Велби, 2004. 144 с.
2. Гнедых Н.Н. Система грейдирования – подход к управлению персоналом бизнес-организаций // Управление

- человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. № 3. Красноярск, 2011. С. 219-226.
3. Гнедых Н.Н. Управление интеллектуальным капиталом в современных организациях // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. № 1. Красноярск, 2009. С. 83-85.
 4. Павлова И.О. Управление персоналом. Самара, 2012. 64 с.
 5. Романадзе И. Бенчмаркинг грейдинга // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 6. С. 79-86.
 6. Система грейдов: методика определения должностных окладов. URL: <https://hr-portal.ru/article/sistema-grejdov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnyh-okladov>.
 7. Сушкова Д. Convergent Media Group: 5 стадий цифровизации оценки персонала. URL: <https://www.sostav.ru/publication/5-stadij-tsifrovizatsii-otsenki-personala-39737.html>.
 8. Теория поколений. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki>.
 9. Цифровая экономика РФ. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858>.
 10. Ala-Mutka K. Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding. URL: ftp://jrc.es/pub/EURdoc/JRC67075_TN.pdf.

The use of the personnel grading system within the competence of the digital economy

Natal'ya N. Grigor'eva

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of кафедры,
Siberian Federal University,
660041, 79 Svobodnyi av., Krasnoyarsk, Russian Federation;
e-mail: gnnat@yandex.ru

Nelya I. Denisova

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of кафедры,
Krasnoyarsk State Medical University,
660022, 1 Partizana Zheleznyaka st., Krasnoyarsk, Russian Federation;
e-mail: denisova_nelya@mail.ru

Abstract

The issues of labor relations are the object of close attention and study throughout the existence of economics. Although these relations are classified as economic, they are closely related to social, political, and psychological processes, which ultimately determine the effectiveness of not only an individual organization, but also the global world economic system. The early years of the 20th century are characterized by the acceleration of the change in the technological order from the fifth to the sixth. At the same time, a change of generations is taking place: millennials, generation Y, are gaining more and more power. There are no pronounced tendencies in the generation of "Y" in the fields of religion, politics, art, etc.; on the contrary, there is a pronounced tendency to "be different from everyone else", and at the same time "stand out from the crowd" as clearly as possible, by even leaving the "crowd itself" in principle, through various forms of social isolation. As a result, representatives of previous generations often erroneously focus their attention on the alleged preference for any specific views among the representatives of the generation of "Y" (on what "caught the eye"). In fact, one can assume a tendency towards "orthodox antagonism", that is,

towards a preference for the obviously least popular trend, a desire to form not according to a certain fashion, but in spite of it.

For citation

Grigor'eva N.N., Denisova N.I. (2020) Primenenie sistemy greidirovaniya personala v ramkakh kompetentsii tsifrovoi ekonomiki [The use of the personnel grading system within the competence of the digital economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (9A), pp. 190-197. DOI: 10.34670/AR.2020.54.55.020

Keywords

Grading system, employee, structure, personnel, digital economy, competence.

References

1. Ala-Mutka K. *Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding*. Available at: ftp://jrc.es/pub/EURdoc/JRC67075_TN.pdf [Accessed 15/09/2020].
2. Bershchakov P.V. (2004) *Upravlenie potentsialom personala* [Personnel potential management]. Moscow: TK Velbi Publ.
3. Gnedykh N.N. (2009) Upravlenie intellektual'nym kapitalom v sovremennykh organizatsiyakh [Management of intellectual capital in modern organizations]. *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovatsionnoi ekonomiki* [Human resource management as a basis for the development of an innovative economy], 1. Krasnoyarsk, pp. 83-85.
4. Gnedykh N.N. (2011) Sistema greidirovaniya – podkhod k upravleniyu personalom biznes-organizatsii [Grading system is an approach to personnel management of business organizations]. *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovatsionnoi ekonomiki* [Human resource management as a basis for the development of an innovative economy], 3. Krasnoyarsk, pp. 219-226.
5. Pavlova I.O. (2012) *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Samara.
6. Romanadze I. (2008) Benchmarking greidinga [Benchmarking grading]. *Spravochnik po upravleniyu personalom* [Handbook of personnel management], 6, pp. 79-86.
7. *Sistema greidov: metodika opredeleniya dolzhnostnykh okladov* [The system of grades: a method for determining official salaries]. Available at: <https://hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnyh-okladov> [Accessed 12/09/2020].
8. Sushkova D. *Convergent Media Group: 5 stadii tsifrovizatsii otsenki personala* [Convergent Media Group: 5 stages of digitalization of personnel assessment]. Available at: <https://www.sostav.ru/publication/5-stadij-tsifrovizatsii-otsenki-personala-39737.html> [Accessed 18/09/2020].
9. *Teoriya pokolenii* [The theory of generations]. Available at: <https://ru.wikipedia.org/wiki>.
10. *Tsifrovaya ekonomika RF* [Digital economy of the Russian Federation]. Available at: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858> [Accessed 15/09/2020].