

5. Чернов С. С. Эволюция систем корпоративного управления в российской энергетике // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 2 (15). С. 63–68.

REFERENCES

1. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. From strategy to action. 2 edition, revised and amended : translation from English. M.: Olymp-business, 2003. 320 p.
2. Ozerov G. M. 7M // Bulletin of BSC: CIS. 2007. # 2.
3. Avramenko N. G. The place and the role of the balanced scorecard system in the system of the strategy management // Management in Russia and abroad. 2008. # 6. P. 49–56.
4. Chernov S. S. Indices of evaluation of the corporate management quality in terms of minority shareholders // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. # 3 (16). P. 50–55.
5. Chernov S. S. Evolution of the corporate management systems in the Russian power engineering // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. # 2 (15). P. 63–68.

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21

Кожанов Нурлан Тлепбайевич,

ст. преподаватель каф. систем управления и экономики энергетики
Новосибирского государственного технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: nurlan.kozhanov@yandex.ru

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ ДЛЯ ИНЖИНИРИНГОВОЙ КОМПАНИИ

EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF GRADES FOR THE ENGINEERING COMPANY

В статье представлено описание разработки системы грейдов для инжиниринговой компании ЗАО «Е4-СибКОТЭС». Дана краткая характеристика предприятия и структура персонала. Расписана последовательность этапов разработки системы грейдов. Представлены следующие практические разработки: перечень компенсируемых факторов для конкретной организации (дано их описание и весовое распределение); балльно-факторная матрица и проранжированный список должностей. Кроме того, должности сгруппированы в грейды, и для каждого грейда определены тарифные «вилки», которые привязаны к конкретным ценовым показателям, сложившимся на рынке труда.

The description of development of the system of grades for the engineering company JSC E4-SIBKOTES has been presented in the article. The brief characteristic of the company and personnel structure has been provided. The sequence of stages of the grades system development has been specified. The following practical developments have been presented: the list of compensated factors for specific company (their description and weight distribution has been provided); point-factorial matrix and the ranged list of positions. Besides, the positions have been grouped in grades and for each grade the tariff “forks” have been determined, which are adhered to the specific price indicators established at the labor market.

Ключевые слова: человеческий капитал, система оплаты труда, мотивация персонала, компенсируемые факторы, грейд, грейдование, балльно-факторная матрица, тарифная «вилка», определение должностных окладов, оценка должностей предприятия.

Keywords: human capital, compensation system, motivation of personnel, compensated factors, grade, grading, points and factorial matrix, tariff “fork”, definition of official salaries, assessment of positions of the company.

С момента провозглашения лауреатами Нобелевской премии Гарри Беккером, Саймоном Кузнецом и Теодором

Шульцем концепции человеческого капитала персонал предприятий стал объектом инвестирования. Одним из важнейших инструментов в этом процессе является система оплаты труда, которая в свою очередь является ключевым фактором в процессе мотивации персонала предприятия. Актуальность мотивации персонала на сегодняшний день не вызывает ни у кого сомнения. Однако практическая реализация вызывает ряд трудностей. Причина, прежде всего, кроется в недостатке практичных инструментов: простых в освоении, доступных для понимания, эффективных в реализации. Одним из таких инструментов создания мотивационной системы оплаты труда является грейдинг. Практическая реализация указанного подхода будет рассмотрена на примере разработки системы грейдов для ЗАО «Е4-СибКОТЭС», компании комплексного инжиниринга, которая выполняет проектирование, наладку и испытания оборудования, энергетический и экологический аудит крупных энергетических объектов, обеспечивает инженерное сопровождение проектов. Динамичность, высокий технический уровень, внедрение инноваций и устойчивые партнерские отношения – ключевые принципы деятельности Е4-СибКОТЭС.

Основные этапы внедрения системы грейдов показаны на рис. 1.

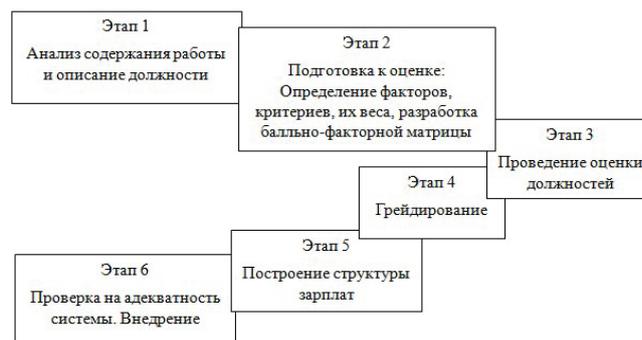


Рис. 1. Этапы внедрения грейдинговой системы

Таблица 2

Компенсируемые факторы и их весовое распределение

Фактор	Вес, %
Ф 1 – управление сотрудниками	17
Ф 2 – ответственность	27
Ф 3 – профессиональные навыки, опыт работы	23
Ф 4 – сложность решаемых задач и проблем	20
Ф 5 – нагрузка работника	13
Всего	100

Первый этап является подготовительным – от выявления всех нюансов технологии построения грейдов до определения обязанностей и функций каждой должности с помощью интервьюирования, анкетирования, изучения должностных инструкций.

Второй этап – подготовка к оценке.

На предприятии существует естественно сформировавшаяся структура персонала, состоящая из четырех групп: рабочие, служащие, специалисты и руководители (рис. 2).

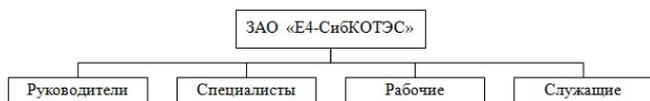


Рис. 2. Категории персонала в ЗАО «Е4-СибКОТЭС»

При распределении работников по категориям персонала HR-специалисты руководствуются Общероссийским классификатором профессий рабочих и должностей служащих. Каждая из этих групп имеет характерные особенности, из которых можно выделить определенный набор требований должности. Собрав всю полученную информацию и проанализировав ее, было выделено пять наиболее значимых компенсируемых факторов [1, с. 13], по которым и будет происходить оценка должностей в компании:

- управление сотрудниками;
- ответственность;
- профессиональные навыки;
- опыт работы;
- сложность решаемых задач и проблем;
- нагрузка работника.

Каждый из факторов в соответствии с методикой разделяется на уровни, которые в свою очередь описываются. В табл. 1 приведен фрагмент описания одного из факторов – управление сотрудниками.

Таблица 1

Описание факторов по уровням

Уровни фактора	Описание уровня
Фактор 1 – Управление сотрудниками	
A	Отсутствуют подчиненные, нет необходимости управлять сотрудниками
B	Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи
C	Координация действий рабочей группы (несколько человек)
D	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач
E	Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий
F	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия

После подробного описания факторов необходимо проранжировать их по степени важности, значимости для компании, придав им вес. Общий вес всех факторов – 100 % [2, с. 35]. Распределим их на все выделенные компенсируемые факторы. Результаты отображены в табл. 2.

Итогом данного этапа должна стать балльно-факторная матрица, которая задаст ориентир при оценке должностей и придании им определенного количества баллов.

Таблица 3

Итоговая балльно-факторная матрица

Фактор	Количество баллов					
	A	B	C	D	E	F
Управление сотрудниками	37	46	57	72	90	112
Ответственность	62	77	97	121	151	189
Профессиональные навыки	53	66	82	103	129	161
Сложность решаемых задач и проблем	46	57	72	90	112	140
Нагрузка работника	32	40	50	63	78	98

Когда таблица подготовлена, можно переходить к непосредственной оценке существующих должностей на предприятии. Так как штат сотрудников ЗАО «Е4-СибКОТЭС» довольно большой, для наглядности сокращено количество позиций по степени родства и отобрано 40 «ключевых фигур». Оценка должностей проводилась на основе: организационной структуры ЗАО «Е4-СибКОТЭС»; описания должностей (должностных инструкций); описания факторов по уровням; балльно-факторной матрицы. Один из примеров того, в какой форме должны выглядеть результаты оценки, наглядно отображен в табл. 4.

Таблица 4

Должностная факторная оценка.

Должность – помощник юрисконсульта

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора						Вес фактора, %	Итоговый балл по фактору
	A	B	C	D	E	F		
Управление сотрудниками	+						16	37
Ответственность	+						27	62
Профессиональные навыки			+				23	82
Сложность работы	+						20	46
Нагрузка		+					14	40
Суммарный балл								267

Когда все должности оценены и результаты этой оценки удовлетворяют менеджмент организации, необходимо их проранжировать. В табл. 5 показан фрагмент проранжированного списка должностей.

Таблица 5

Проранжированный список должностей

№	Название должности	Итоговые баллы
1	Уборщик производственных и служебных помещений	238
2	Архивариус	266
3	Делопроизводитель	267
4	Водитель	277
...
36	Директор департаментов ИТ и связи	610
37	Финансовый контролер	616
38	Директор департамента проектирования	642
39	Заместители генер.директора	672
40	Генеральный директор	700

Далее должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В данном проекте был также взят ориентир на среднерыночную заработную плату. В результате в каждый грейд попали только близкие по полученным оценкам должности. В результате проделанной работы в ЗАО «Е4-СибКОТЭС» получилось 12 грейдов. В табл. 6 показан фрагмент списка распределения должностей по грейдам.

Таблица 6

Распределение должностей по грейдам

№	Должность	Баллы	Грейд	Ср. рыночная зарплата, тыс. руб.
1	Уборщик производственных и служебных помещений	238	1	7 500
2	Архивариус	266	2	9 500
3	Делопроизводитель	267		
4	Водитель	277	3	16 000
...
36	Директор департаментов ИТ и связи	610	10	70 000
37	Финансовый контролер	616		
38	Директор департамента проектирования	642	11	100 000
39	Заместители генерального директора	672		
40	Генеральный директор	700	12	130 000

Этот процесс – довольно важный шаг в разработки грейдинговой системы, т. к. он помогает сразу выявить несоответствие проделанной ранее работы и сверить правильность – адекватность полученных аттестационных баллов, ориентируясь на среднерыночные оклады сотрудников. После него становится понятно, что грейды – это собранные в интервалы должности на основании определенных аналогий.

Следующий шаг – определение должностных окладов и расчет «вилки» окладов. Производится он по единым правилам, независимо от категорий должностей, а собранная ранее информация о средних заработных платах поможет сориентироваться в определении размера ставок, чтобы оклад был конкурентоспособен. Нижняя граница вилки оклада, т. е. минимального должностного оклада, будет соответствовать среднему уровню рыночной стоимости должности. Однако при решении этого вопроса необходимо согласовывать данные с руководством компании, учитывать её финансовое положение. В некоторых случаях минимальный должностной оклад будет таким же, как и минимальный рыночный.

Суть данного шага заключается в том, что фиксированная часть заработной платы сотрудника будет напрямую зависеть от его соответствия требованиям должности, определяемого при аттестации. При несоответствии сотрудника данным требованиям ему может быть установлена оплата труда, соответствующая первой или второй линейкам. Первоначально соответствие или несоответствие требованиям должности устанавливается при приеме кандидата на работу. Сотрудник, формально соответствующий требованиям должности, изначально принимается на работу с оплатой, равной средней вилке.

Аттестация предполагает систему, исключаящую большой процент субъективности и разночтений при оценке сотрудника. Каждый сотрудник при аттестации получает еще и рекомендации по усилению тех или иных компетенций, позволяющих достичь следующей линии оплаты.

Итогом работы является таблица, описывающая все внутрикорпоративные позиции, включающие названия должностей, их категории, номер грейда, зарплатную вилку, по которым можно сравнить, соответствует ли действующий реальный оклад на предприятии новой внедренной системе или же он существенно изменится. В табл. 7 показан фрагмент итогового тарифного распределения.

Таблица 7

Итоговое тарифное распределение

Должность	Балл	Грейд	Категория персонала	Средняя рыночная зарплата, тыс. руб.	Вилка грейда, тыс. руб.		
					min	ср.	max
Уборщик производственных и служебных помещений	238	1	Рабочий	7 500	7 500	8 625	9 919
Архивариус	266	2	Служащий	9 500	9 500	10 925	12 564
Делопроизводитель	267		Служащий				
Водитель	277	3	Рабочий	16 000	16 000	18 400	21 160
...
Директор департаментов ИТ и связи	610	10	Руководитель	70 000	70 000	80 500	92 575
Финансовый контролер	616		Специалист				
Директор департамента проектирования	642	11	Руководитель	100 000	100 000	115 000	132 250
Заместители генерального директора	672		Руководитель				
Генеральный директор	700	12	Руководитель	130 000	130 000	149 500	171 925

В результате разработки системы грейдов для инжиниринговой компании ЗАО «Е4-СибКОТЭС» менеджмент предприятия получил прозрачную, привязанную к стратегическим ориентирам систему формирования окладной части зарплаты. Все ключевые должностные позиции предпри-

ятия были оценены по выбранным первостепенным факторам и разбиты по грейдам. Внутри каждого грейда были установлены тарифные «вилки», дающие возможность работникам напрямую видеть зависимость величины их оклада от их компетенций и профессиональных навыков.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. 208 с.
2. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 133 с.

REFERENCES

1. Chemekov V. P. Grading: technology of creation of the human resources management system. M.: Vershina, 2007. 208 p.
2. Vetluzhskiykh E. N. Motivation and compensation. Tools. Techniques. Practice. M.: Alpine Business Books, 2007. 133 p.

УДК 65
ББК 65.305.14

Дронова Юлия Владимировна,

канд. экон. наук, доцент каф. систем управления и экономики энергетики
Новосибирского государственного технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: jul55@ngs.ru

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МУНИЦИПАЛЬНОЙ И ФЕДЕРАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

ISSUES OF ARRANGEMENT AND IMPLEMENTATION OF THE POWER SAVING PROGRAMS FOR THE COMPANIES OF MUNICIPAL AND FEDERAL OWNERSHIP

В статье рассматриваются вопросы организации энергосбережения в регионах и проблемы, которые возникают в процессе реализации данных программ. В действующем законодательстве не предусмотрено ответственности за недостижение ожидаемых эффектов, закон предусматривает ответственность только за неисполнение мероприятий по энергосбережению. Вследствие этого руководители предприятий муниципальной и федеральной собственности заинтересованы в завышении объемов средств, выделяемых на энергосбережение, и совершенно не заинтересованы в достигаемом результате. Одной из проблем является неправильный подход к оценке ожидаемых эффектов от энергосбережения. В статье приведены примеры некачественных расчетов для реальных объектов.

The article has examined the issues of arrangement of power savings in the regions and the problems arising in the process of implementation of the programs. The current legislation does not provide for responsibility for non-achieving the expected results, the legislation provides for the responsibility for non-fulfillment of the measurements for power saving. As a result the managers of municipal and federal companies are interested in the increasing the volume of the funds allocated for power saving and are absolutely not interested in the result to be achieved. One of the issues is the wrong approach to evaluation of the expected results of power saving. The article has presented examples of the low-quality calculations for the actual facilities.

Ключевые слова: энергосбережение, эффективность мероприятий по энергосбережению, организация процесса энергосбережения, финансирование программ энергосбережения, энергоэффективность, затраты на энергоснабжение, потребители энергии, затратный принцип ценообразования, правовая среда, потребленная энергия.

Keywords: energy saving, efficiency of measures for energy saving, arrangement of the energy saving process, financing of the power saving programs, power efficiency, expenses for power supply, power users, expenditure principle of pricing, legal environment, consumed power.

Во многих странах повышение энергоэффективности экономики несколько лет назад было объявлено одной из приоритетных государственных задач развития экономики, решение которой будет способствовать выходу из мирового финансового кризиса. В нашей стране последние несколько лет этим вопросам также уделяется значительное внимание. Правительством Российской Федерации в 2009 г. была обозначена задача на ближайшие годы – повышение эффективности экономики на 40 %, одним из основных путей в достижении этой цели является повышение энергоэффективности во всех сферах потребления и производства энергии. Активность правительства по достижению этой цели подтверждается целым рядом правовых актов, обязывающих потребителей энергии заниматься энергосбережением и повышением энергоэффективности, в первую очередь речь идет о Законе «Об энергосбережении» (ФЗ № 261 от 23 ноября 2009 г.). Данный закон формирует правовую среду для реализации мероприятий по повышению энергетической эффективности путем создания запретительных мероприятий, экономических стимулов для субъектов, реализующих указанные программы, и системы личной ответственности руководителей при нереализации мероприятий по повышению энергоэффективности [4].

Эффективность экономики складывается из многих аспектов, одним из которых является энергетическая эффективность или эффективная организация процесса потребления энергии и формирования затрат за потребленную