



АО «СУЭК-Кузбасс» Шахтоуправление «Комсомолец»

Организация и совершенствование системы  
мотивации работников, внедрение системы «Грейдов»

Фадеев Александр Юрьевич  
email: [FadeevAU@suek.ru](mailto:FadeevAU@suek.ru)

## Актуальность работы

Актуальность темы работы обусловлена тем, что для современного работодателя важно определить идеального работника, заслужить его расположение и мотивировать на высокий результат, а также как выработать эффективные стратегии управления персоналом, учитывая особенности сотрудников разных поколений. Система мотивации персонала и построения эффективной организации находится сейчас на стадии трансформации функций.



## Цели и задачи работы

Цель работы – провести анализ и реструктуризацию системы мотивации труда на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть формы и модели мотивации и стимулирования труда работников;
- дать оценку эффективности мотивации и стимулирования труда работников;
- дать общую характеристику и основные технико-экономические показатели АО «СУЭК-Кузбасс» Шахтоуправления «Комсомолец»;
- провести анализ кадрового состава АО «СУЭК-Кузбасс» Шахтоуправления «Комсомолец»;
- Определить направления и пути совершенствования системы мотивации и стимулирования АО «СУЭК-Кузбасс» Шахтоуправления «Комсомолец»;

## Объект и предмет работы

Объектом исследования выступает АО «СУЭК-Кузбасс» Шахтоуправления «Комсомолец».

Предметом исследования является система мотивации и стимулирования труда АО «СУЭК-Кузбасс» Шахтоуправления «Комсомолец».

# Мотивация и ФОТ



Критерии мотивации	
Для рабочих специальностей	Для руководящих должностей
Денежная мотивация	Денежная мотивация
Социальные льготы (страховка, лечение, обучение)	Карьерный рост
Благодарность, звания награды	Статус, власть



Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019/2017		Отклонение 2019/2018	
				+/-	%	+/-	%
Распределение ФОТ в основной деятельности	8125	13102	17280	9155	112,7	4178	131,9
Основная заработная плата	6582	8952	13458	6876	204,5	4506	150,3
Дополнительные выплаты	1543	4150	3822	2279	247,7	-328	92,1
Из них:							
Руководители	2152	3546	3785	1633	175,9	239	106,7
Специалисты	2689	3521	5521	2832	205,3	2000	156,8
Рабочие	2125	4891	5625	3500	264,7	734	115
Обслуживающий персонал	1159	1144	2349	1190	202,7	1205	205,3
Средняя заработная плата по предприятию	12	17	20	8	166,7	3	117,6

## Результаты анкетирования персонала

Вопросы	Работники управления						
	1	2	3	4	5	6	7
возможность получения большего материального вознаграждения	1	2	4	1	3	2	1
уважение и признание со стороны руководителей	2	3	5	3	1	1	2
желание проявить творчество в работе	5	4	7	6	2	3	4
хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе	8	5	8	4	5	6	8
возможность приобрести профессиональный опыт	3	8	1	5	6	5	7
возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные кем-то задачи	7	6	2	7	8	7	6
возможность быть максимально самостоятельным в своей работе	6	7	3	8	7	8	5
стремление к продвижению по службе	4	1	6	2	4	4	3

# Проблемы, выявленные в результате анализа.

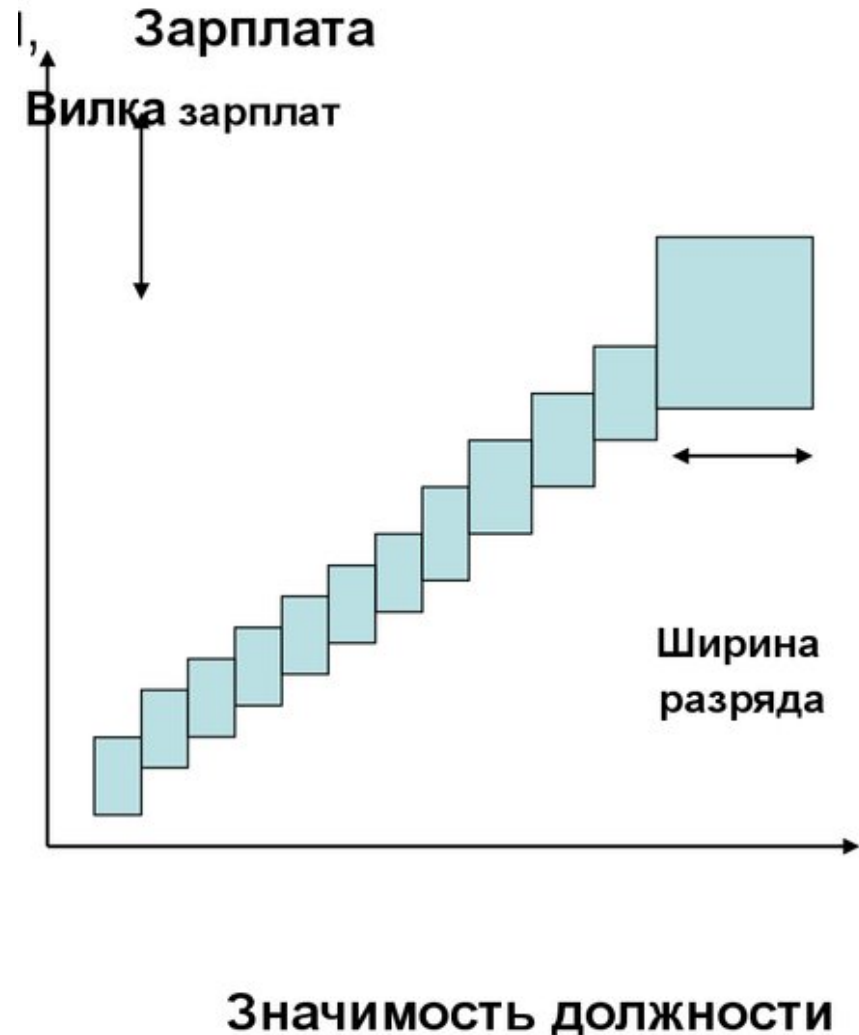
Проблема	Краткое содержание	
Разные взгляды на мотивацию персонала и руководства	На основании полученных экспериментально данных, можно сделать вывод, что в компании действующая система управления персоналом является не совершенной, недоработанной, тем самым требует путей совершенствования.	
Карьерный рост	На предприятии нет четко отработанной системы карьерного роста. Если человек пришел на должность инженера технолога, то на больше он может не рассчитывать. Это негативно сказывается на качестве труда.	
Система оплаты труда не в полной мере отражает вклад работников в организацию	Проведенный анализ подразумевает отсутствие премиальных выплат за участие в деятельности организации, тем самым нуждается в совершенствовании.	

# Методика повышения уровня мотивации

## Понятие грейдов

**Грейд** – это группа должностей сходных для компании по выбранным критериям (сложности, значимости...) и, соответственно по размеру заработной платы.

**Грейдирование** – это иерархическое упорядочивание совокупности грейдов



# Методика повышения уровня мотивации

Таблица системы грейдов с перечисленными факторами и разделением на уровни на примере начальника проходческого участка

Факторы оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Управление сотрудниками					5		5	25
Ответственность					5		5	25
Самостоятельность в работе			3				4	12
Опыт работы				4			4	16
Уровень специальных знаний (квалификация)				4			5	20
Уровень контактов	1						3	3
Сложность работы			3				5	15
Цена ошибки				4			5	20
<b>СУММАРНЫЙ БАЛЛ</b>								<b>136</b>

## Ключевые факторы оценки должности:

Фактор 1. Управление сотрудниками	
A	Отсутствуют подчиненные, т. е. нет необходимости управлять сотрудниками
B	Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках задач
C	Координация действий рабочей группы (2–3 человека)
D	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач
E	Управление подразделением: контроль, постановка задач, мотивация. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий
F	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия



# Методика повышения уровня мотивации

Таблица грейдов оценки должностей

№ грейда	Кол-во баллов	Подразделение	Должность	Категория персонала	Размер з/п		
					Минимум	Средний	Максимум
1	50	Администрация	Секретарь	Служащий	20000	23000	25000
2	80	Производство	ГРП	Рабочие	30000	33000	35000
3	100	Производство	Электрослесарь	Рабочие	35000	37000	39000
	100	Производство	Проходчик/ГРОЗ	Рабочие	39000	42000	45000
4	136	Производство	Начальник участка	Руководитель	75000	77000	80000
5	150	Администрация	Зам. Директора	Руководитель	90000	95000	100000
6	180	Администрация	Главный инженер	Руководитель	120000	130000	140000
	180	Администрация	Директор	Руководитель	140000	150000	160000

Внедрение локальной системы грейдов позволяет нам:

1. Увеличить производительность труда.
2. Повысить уровень личной ответственности работников.
3. Постоянно увеличивать компетентность специалиста на линейном уровне.
4. Улучшить качество выполняемых работ.



# Комбинированная(переходная) система оплаты труда

## Очистные участки



Уровень грейда 35 %

Производительность  
(ряды) 35 %

Качество добычи 15 %

Безопасность 15 %

## Проходческие участки



Уровень грейда 35 %

Производительность  
(ряды) 35 %

Качество выработок  
15 %

Безопасность 15 %

## ЭМС ВСО



Уровень грейда 70 %

Количество аварий  
оборудования 30 %

## Инженерный корпус



Уровень грейда 50 %

Себестоимость 10 %

Качество 10 %

Безопасность 30 %



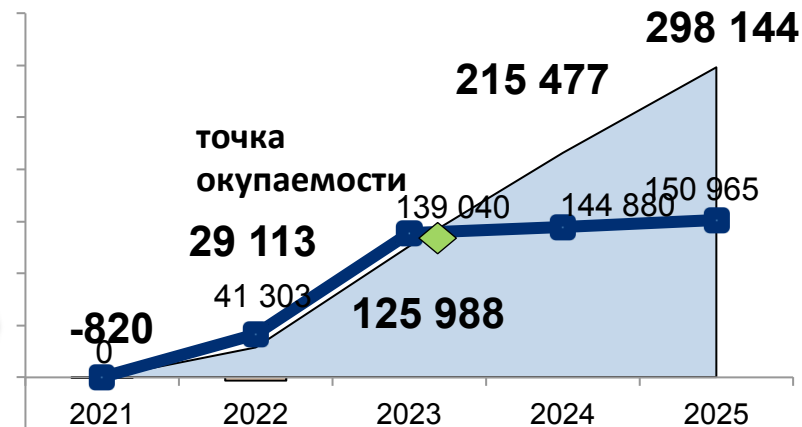
# Экономический эффект от реализации мероприятий

## Предполагаемый экономический эффект при внедрении системы грейдов

Инвестиционные затраты составят 4 млн.978 тыс руб. в течение 2-х лет

Эффект от реализации (NPV) составит 298 млн руб. на горизонте 5 лет. Срок окупаемости 2 года

	2021	2022
Создание кластера в ЕДАЦ»	[Горизонтальная зеленая стрелка]	
Проект «Повышение квалификации»	[Длинная горизонтальная зеленая стрелка]	
Создание инструмента оценки должностей		[Горизонтальная зеленая стрелка]
Распределение должностей по грейдам		[Горизонтальная зеленая стрелка]
Создание комбинированной системы оплаты труда		[Горизонтальная зеленая стрелка]



- Чистый приведенный доход (NPV), тыс.р. с накоплением
- Инвестиции, без НДС, тыс.р.
- Эффект от внедрения, тыс.р.

- ✓ Сокращение затрат в связи с оптимизацией производственных процессов
- ✓ Сокращение затрат на электроэнергию
- ✓ Дополнительная выручка за счет увеличения добычи угля
- ✓ Инвестиционная привлекательность предприятия и расширение рынков сбыта



## АО «СУЭК-Кузбасс» Шахтоуправление «Комсомолец»

Организация и совершенствование системы  
мотивации работников, внедрение системы «Грейдов»

Фадеев Александр Юрьевич  
Заместитель главного инженера по  
производству (подготовительные  
горные работы) АО СУЭК-Кузбасс  
Шахтоуправление «Комсомолец»  
email: [FadeevAU@suek.ru](mailto:FadeevAU@suek.ru)

**Руководитель:**  
Доктор пед. наук, профессор  
Костюк Наталья Васильевна