

Магістр 2 курсу

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ГРЕЙДІВ

Анотація. Запропоновано систему грейдингу як метод удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Грейдування дозволить співробітникам побачити справедливість та прозорість системи компенсацій.

Аннотация. Предложена система грейдинга как метод совершенствования системы управления персоналом на предприятии. Грейдирование позволит сотрудникам увидеть справедливость и прозрачность системы компенсаций.

Annotation. The grading system as a method of improving the system of personnel management in the enterprise has been proposed. Grading will allow employees to see fair and transparent compensation system.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, трудові ресурси, грейдинг, мотиваційний профіль.

Теоретичні і практичні питання з мотивації були розроблені та опубліковані в наукових працях в Україні та за кордоном видатними вітчизняними і зарубіжними фахівцями, такими як: К. Халл, К. Спенс, Е. Толмен, Д. Макклелланд, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Крамаренко В. І., М. Туган-Барановський.

Метою статті є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних положень з питань мотивації персоналу за допомогою впровадження системи грейдів.

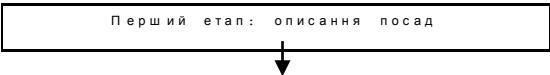
Система грейдів (від англ. grade – ступінь, клас), заснована Едвардом Хеєм, уперше з'явилась 50 років тому в США на замовлення державних структур. Вона мала на меті врахувати рівень відповідальності, унікальність досвіду, знань і навичок, результативність діяльності кожного працівника підприємства. Першими щодо введення системи розрядів у пострадянських країнах були західні корпорації. Так, ДНЛ вийшла на російський ринок у 1984 році та принесла свої стандарти управління персоналом – 14-розрядну систему оплати праці. Ініціативу ДНЛ підтримали "Вім-Біль-Дан", ІВС і "Рольф". Наприклад, "Вім-Біль-Дан", який розробив свій метод job evaluation, все ж опирався на базові принципи системи Хея – виставляв бали за певними параметрами і ранжував позиції працівників залежно від одержаних результатів. Система грейдів, або позиційних посад, означає, по суті, корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат. Грейдинг – це створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу підприємства [1, с. 55-57]. Підприємства нерідко мають великі збитки через неефективне управління фондом заробітної плати, а продуктивність праці працівників може зменшуватися через несправедливу чи непрозору систему компенсацій. Існує декілька способів вирішення цієї проблеми (науковці наводять приблизно десять конкуруючих методик), проте грейдинг у сучасних європейських умовах є найбільш популярним. У США більша частина компаній використовує інший метод – market pricing. Він передбачає вивчення середнього рівня заробітної плати для певної посади на ринку, на основі чого встановлюється заробітна плата по даній позиції всередині компанії, яка виходить з кадрових потреб [2, с. 47]. Підприємство повинно бути готове до подібних змін, а керівництво – переконаним у тому, що саме грейдування дозволить оптимізувати витрати на персонал. Перш за все потрібно зрозуміти, якими цілями керується підприємство, вводючи у себе грейди, оскільки все залежить від конкретних його потреб. Метою введення системи посадових рівнів (грейдів) є створення основи для прийняття ефективних управлінських рішень щодо окладів працівників. Надалі на основі приналежності посади працівника до певного грейду визначається його соціальний пакет. Крім цього, на основі окладу працівника у багатьох випадках визначається розмір преміальних виплат. Таким чином, створивши ефективну систему грейдів, підприємство одержує інструмент впливу як мінімум на три складові витрат на персонал: оклади, соціальний пакет, премії [3, с. 37].

Головна перевага системи з погляду працівника – прозорість перспектив. Працівник завжди розуміє, що він повинен робити, як і в період якого часу, щоб його заробітна плата підвищилася, тобто система грейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях.

Введення системи грейдів на підприємстві відповідає наступному процесу, що відтворено на рисунку.

© Беззуб Л.О., 2012

Перший етап: описання посад



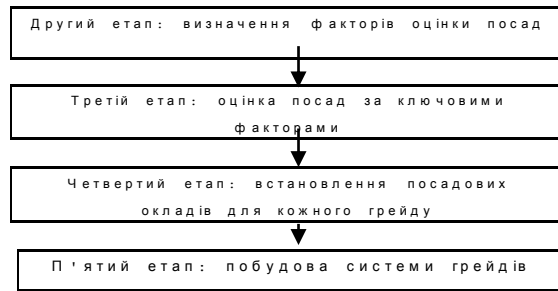


Рис. Процес розробки системи грейдингу [4, с. 25–35]

Ця система пояснює ієрархію посад за змістом роботи. Кожна позиція поданої структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє працівникам визначити: свою підлеглість, міру відповідальності, потребу в розвитку (підготовці кадрів).

Таким чином, грейд – це група посад, які мають приблизно однакову цінність для компанії. Кількість грейдів може варіювати від 5–7 до 20. Кожному грейду відповідає певний розмір окладу, або "вилка окладів", яка може періодично переглядатися, але сама система грейдів залишається незмінною.

Грейдування переслідує такі цілі:

- 1) систематизація найменувань усіх посад компанії;
- 2) встановлення чітких меж ("вилки") вартості всіх посад компанії;
- 3) створення простого, зрозумілого, прозорого і справедливого інструмента для нарахування зарплати;
- 4) розробка системи оцінки праці персоналу компанії;
- 5) створення основи для планування розвитку співробітників компанії;
- 6) упровадження єдиного підходу до циклу прийому, ротатії і звільнення персоналу компанії [5, с. 65].

Головна перевага грейдингу – перекладання нематеріального показника (цінність роботи працівника) у грошовий еквівалент. На підставі грейдування вибудовується корпоративна політика компенсацій і пільг, яка дозволяє оптимізувати витрати на персонал не за рахунок формального скорочення фонду заробітної плати, а завдяки вдосконаленню організаційної структури й штатного розкладу. З цього випливає, що система грейдів дозволяє спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання, а також визначити припустимий розмір винагороди для нових посад та впливати на основні складові витрат на персонал.

Серед завдань, що ставляться перед грейдингом, систематизація посад, стандартизація оплати праці і, як наслідок, краща мотивація працівників. Запровадження системи грейдів сприяє досягненню бізнес-цілей підприємства, реалізації його стратегічних орієнтирів, залученню та утриманню потрібних працівників, одержанню максимальної віддачі від інвестицій у людський капітал.

Варто зазначити, що технологія грейдингу може бути успішно застосована для вдосконалення оплати праці управлінського персоналу через побудову адекватної тарифної системи, що базується на врахуванні особливостей діяльності керівників різних функціональних груп, різних рівнів управління та досягненні прямої залежності між величиною трудового внеску працівника у підвищення продуктивності виробництва та розміром його винагороди.

Розробка та впровадження справедливої і відповідної для організації і для працівників системи оплати за виконану роботу є важливим чинником підвищення рівня трудової мотивації персоналу і зростання ефективності і конкурентоспроможності організації загалом. Крім того, упровадивши таку систему, компанія виключає можливість суб'єктивізму в оплаті праці персоналу, потенційне кумівство і шантаж з боку працівників, які можуть звертатися до начальства з проханнями підвищити зарплату з важливих, на їх думку, причин.

Наук. керівн. Тонєва К. В.

-
- Література:** 1. Гончаренко А. Грейдовая шкала / Гончаренко А. // Бизнес. – 2006. – № 49. – 257 с. 2. Лозовский А. М. Результаты внедрения грейдинга в промышленной компании / Лозовский А. М., Таран А. А., Таран В. С. – 1999. – 694 с. 3. Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки? // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 6. – 317 с. 4. Слипачук С. Система грейдов / Слипачук С. // Зароботная плата. – 2007. – № 8. – С. 253. 5. Бідюк О. О. Національний університет ДПС України. Система грейдів як інноваційна форма оплати праці 2001. – 299 с.