

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДИНГА КАК ЭФФЕКТИВНАЯ КОМПОНЕНТА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Системы грейдов, основание которым было положено Эдвардом Хэем еще в 50-е годы XX века, широко применяются на Западе. В 1962 году он разработал универсальную модель тарифной сетки, которая оценивала вклад каждого Сотрудника в результативность работы компании. Система до сих пор пользуется большой популярностью и имеет много современных модификаций. В Украине внедрение таких систем началось относительно недавно. Снижение уровня стимулирования персонала из-за несправедливой или неочевидной системы компенсаций является серьезной проблемой для предприятий любого масштаба.

Грейдинг (от англ. grade - степень, класс) представляет собой систему должностных разрядов. Система грейдов объединяет все должности организации так, что в один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании.

Причины, по которым грейдинг может быть актуальным для применения на предприятиях Украины:

- Отсутствуют механизмы оценки целесообразности затрат на оплату труда.
- Система надбавок и доплат носит неунифицированный характер.
- Разноуровневая оплата труда при одинаковых функциональных обязанностях.
- Уровень оклада, установленный по договоренности.
- Руководство вынуждено принимать ситуационные решения по изменению фонда оплаты труда.
- Отсутствует возможность соотнесения значимости деятельности и установленной оплаты.

Основная идея системы грейдинга - это введение фиксированного оклада сотрудника, то есть базовой части зарплаты (постоянной), в зависимости от занимаемой должности. При этом работу, выполняемую на каждой из должностей, оценивают с учетом определенных факторов (например, необходимых знаний и опыта, уровня ответственности). Для каждого фактора определяют свой уровень сложности.

Разработка системы грейдов представляет собой довольно сложный процесс:

1. При ее реализации следует внимательно проанализировать организационную структуру компании и выделить все ключевые должности, которые будут входить в схему оценки.
2. Каждую должность оценивают по нескольким параметрам, причем помимо профессиональных навыков это могут быть такие характеристики, как уровень ответственности и работоспособности, уникальность опыта, знаний и навыков, результативность деятельности, лояльность к фирме, присутствие лидерских качеств, ценность работы и т.п.
3. Для каждого параметра разрабатывается своя шкала, и на ее основе все должности в организации проходят оценку, набирая определенное количество баллов.
4. Объединение должностей в группы на основании набранных баллов создает единую линейную шкалу оценки сотрудников компании, по которой можно сравнивать, в том числе должности совершенно разных подразделений. Это один из самых сложных и ответственных этапов при создании грейдов. Ведь нужно будет провести комплексный анализ с учетом множества взаимосвязанных факторов. Таким образом, обеспечивается ранжирование всех должностей по ценности для организации, т.е. формируется своеобразная сегментация персонала в компании.

В основе системы оценки должностей лежит набор параметров (факторов) труда, по которым эта самая оценка и производится. Каждая компания определяет важные для нее факторы, однако можно выделить 3 основные группы факторов труда:

1. Знания и опыт, необходимые для работы;
2. Прилагаемые усилия (умственные, физические);
3. Уровень ответственности.

Выделяются и другие факторы и субфакторы. В зависимости от своих конкретных потребностей компания определяет значимость каждой группы факторов, оценивает важность каждого из них, присваивает каждому фактору определенный вес. Эксперты выставляют каждой должности баллы по какому из значимых для компании факторов труда. Также важно сделать описание должностей, определить минимальные требования к каждой позиции, описать стандарты рабочего поведения.

Многие специалисты сходятся на том, что внедрение системы грейдов оправдано только на больших предприятиях. Грейдинг требует существенных затрат не только на разработку, но и на поддержание — очень трудно обеспечить актуальность системы во времени и организовать его

эффективное функционирование с реальной отдачей на протяжении длительного периода. Особенно это характерно для быстрорастущих фирм, которым разрабатывать систему грейдинга экономически нецелесообразно. Внедрение системы грейдов в крупных компаниях может заметно повысить эффективность управления фондом заработной платы. Чем больше сотрудников на предприятии, тем выше может быть выгода от внедрения подобной системы. Преимущества грейдинга:

- обеспечивает эффективную схему вознаграждения, включающую оклады, социальный пакет, премии;
 - оптимизирует организационную структуру предприятия;
 - является основой для формирования стратегии развития персонала;
 - обеспечивает независимую оценку сотрудников на предмет соответствия занимаемым ими должностям;
 - позволяет определять взаимосвязь уровня дохода работника на конкретной должности с относительной ценностью его позиции в сравнении с другими существующими в компании;
 - помогает руководству принимать решения об индексации заработной платы в соответствии со стратегическими требованиями развития;
 - повышает мотивацию персонала, стимулирует его развитие;
 - обеспечивает прозрачность перспектив роста для сотрудников;
- сокращает текучесть кадров;

Возможные недостатки грейдинга:

- требует больших расходов на разработку, внедрение, поддержание в рабочем состоянии;
- к первоначальной разработке системы грейдов должна быть привлечена большая группа экспертов, так как затрагиваются интересы разных подразделений предприятия;
- корректная оценка должностей связана со значительными трудностями, так как необходимо осмыслить, для каких целей существует та или иная позиция и какие задачи выполняет занимающий ее в компании сотрудник. При этом надо задействовать самые разные параметры — определить категорию должности, учесть основные схемы взаимодействия сотрудников различных позиций, зафиксировать минимально обязательные требования к персоналу и т.п.;
- поддержка системы в актуальном состоянии вызывает огромные сложности, так как необходимо учитывать и отслеживать большое

количество элементов и взаимосвязей;

- имеется большая вероятность субъективного подхода как при разработке и первоначальной оценке составляющих грейдов (например, часто имеет место оценка не должностей, а конкретных личностей, которые их занимают), так и в процессе регулярных рабочих проверок соответствия персонала уровню грейда.