

Магістр 2 курсу

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

ГРЕЙДОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ

ПОСАД ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ

Анотація. Розглянуто систему грейдингу як метод удосконалення системи мотивації персоналу підприємства на основі оцінювання посад та розробки нової системи оплати праці.

Аннотация. Рассмотрена система грейдинга как метод усовершенствования системы мотивации персонала предприятия на основе оценивания должностей и разработки новой системы оплаты труда.

Annotation. The grading system, as a method of improvement of system of motivation of the personnel of the enterprise on the basis of estimation of posts and work out new system of payment.

Ключові слова: мотивація персоналу, грейд, грейдування, фактор, оклад, посада.

Одним із важливих питань в організації заробітної плати є формування тісного взаємозв'язку між результатами праці та винагородою, при цьому повинні враховуватися інтереси працівників, що стосуються компенсаційного пакета, особливо соціальних виплат. Процедура формування кваліфікаційних груп і розробка міжкваліфікаційних співвідношень створює фундамент для впровадження всієї компенсаційної політики підприємств. Практичним інструментом, що дає можливість оцінити посади та робочі місця і на їх основі сформувати кваліфікаційні групи, є система грейдів.

Проблема розроблення грейдової системи оцінювання посад та оплати праці як інноваційного підходу мотивації персоналу вже давно хвилює вчених і практиків, таких як: Бесчастний Л. О. [1], Д. Борщева [2], А. Гончаренко [3], Травин В. В., Дятлов В. А. [4], Хендерсон Р. І. [5] та багато інших.

Мета статті – аналіз системи мотивації персоналу та дослідження проблем оплати праці завдяки впровадженню системи грейдів на підприємстві.

Сьогодні великі підприємства все частіше використовують методи оцінки та ранжування персоналу, тобто систему грейдів, яка певною мірою дозволяє поєднати оплату праці і логіку бізнесу, а також вирішити проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу, та забезпечує "прозорість" формування окладів.

Запропонована ще в 50-х роках минулого століття система отримала назву "Хей-метод", або грейдинг, "метод напрямних профільних таблиць Хея" (американського вченого Едварда Хея). Тому часто жартома її називають "зарплатомір по Хею".

Запропонований Хеєм уніфікований підхід на основі факторної системи

що допомагає визначити "ринкову вартість" посади і вибудувати прозору, справедливую систему оплати праці, знизити плинність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу. Крім того, керівництво отримує зіставні дані по різних компаніях [4].

Терміни "грейд", "грейдинг" походять від англійського слова "grading", що перекладається як класифікація, сортування, упорядкування. Грейдування – це позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності даної позиції для підприємства.

Упровадження грейдової системи оцінювання посад та оплати праці дає можливість вирішити такі завдання:

визначення відносної цінності існуючих посад з погляду стратегії підприємства;

оптимізація системи оплати праці;

проведення оцінювання працівників щодо відповідності посадам, які вони займають;

створення додаткових умов для кар'єрного зростання тощо.

Етапи розробки грейдової системи оцінювання посад та оплати праці зображені на рисунку.

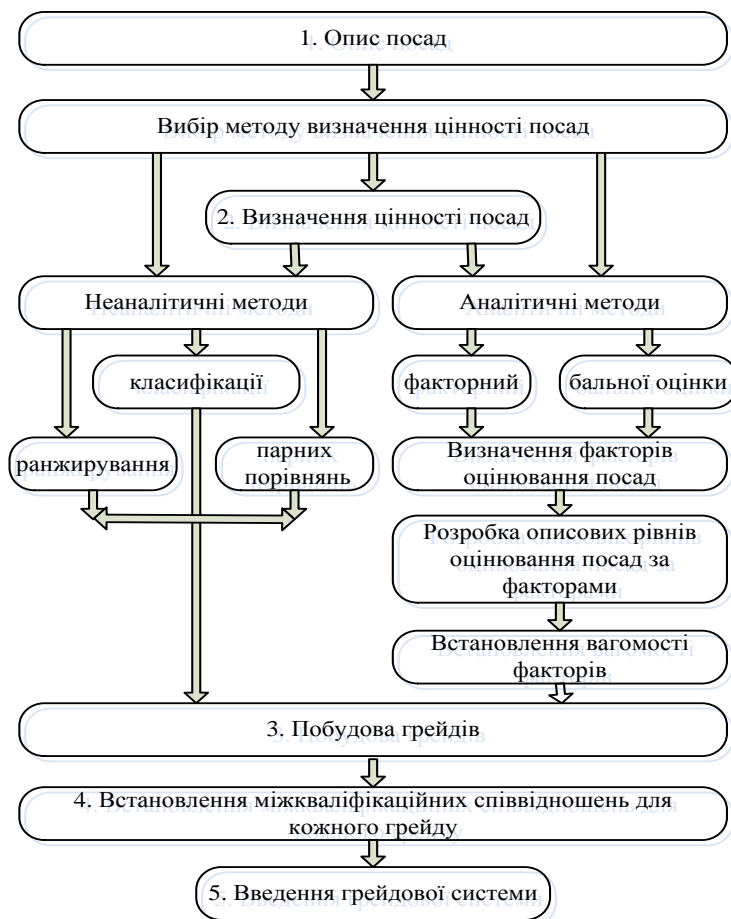


Рис. Етапи розробки грейдової системи оцінювання посад та оплати праці

Спочатку формується список усіх передбачених структурою організації посад. У ході низки інтерв'ю, анкетування та бесід з працівниками підприємства складаються описи посад. Потім останні ранжуються – залежно від їх важливості для компанії та складності роботи [2].

Для визначення цінності посад було використано факторно-бальний підхід, який дає можливість кількісно оцінити значимість посад за низкою факторів і зіставити їх один з одним. Для впорядкування посад за їх внутрішньоорганізаційною цінністю були розроблені головні фактори оцінювання та їх описові рівні (рівні складності), котрі враховують специфіку діяльності підприємства, є простими для розуміння та єдиними для всіх посад.

Одночасно була проведена робота зі встановлення вагомості (значимості) факторів. Визначення вагомості здійснювала група експертів, які оцінювали важливість факторів шляхом розподілу певної суми балів між факторами з урахуванням їх значущості.

Залежно від кількості набраних балів за факторно-бальним методом посади можна розташувати ієрархічно. Після цього їх необхідно об'єднати (згрупувати) у кваліфікаційні групи (грейди). Для об'єднання посад у грейди було визначено діапазони (інтервали) оцінок (балів) у кожному грейді на підставі групування посад, що належать до однієї категорії (професійної групи) і мають незначні розбіжності в балах [3].

Таким чином, кожний грейд має свій діапазон оплати. Діапазон може бути побудований у формі "вилки" для встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду.

При встановленні "вилки" посадових окладів необхідно враховувати як зовнішні (ринкові значення заробітних плат і посадових окладів фахівців відповідних професійних груп), так і внутрішні фактори (цінність відповідних посад, фінансові можливості).

Діапазони можна формувати двома способами:

1) встановлювати для кожного грейду "вилку" посадових окладів;

2) визначати інтервали міжкваліфікаційних співвідношень (коефіцієнтів).

Встановлені другим способом інтервали коефіцієнтів переводяться у "вилку" посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів у "вилці" на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату.

Завершальною процедурою є порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства з "вилками" посадових окладів, установлених для відповідного грейду.

На етапі впровадження грейдової системи важливо поінформувати працівників підприємства про зміну посадових окладів. Основні положення про систему оплати праці повинні бути відображені у відповідних внутрішніх документах (колективному договорі, положенні про оплату праці тощо). Інформація про грейдову систему може бути розміщена на сайті підприємства.

На сьогоднішній день система грейдів – це найкраща та єдино виправдана система нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу і матрично-математичних моделей.

Наук. керівн. Тонєва К. В.

Література: 1. Бесчастный Л. О. Механизм мотивации к научно-технической деятельности в условиях рыночной экономики / Бесчастный Л. О. // Экономика Украины. – 2005. – № 8. – С. 35–38. 2. Борщева Д. Классификация должностей / Борщева Д. // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 9. – С. 45–50. 3. Гончаренко А. Грейдуированная шкала / Гончаренко А. // Бизнес. – № 49 (672). – С. 55–56. 4. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебно-практическое пособие / Травин В. В., Дятлов В. А. – 3-е изд. – М. : Дело, 2005. – 272 с. 5. Хендерсон Р. И.

Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Хендерсон Р. И. – СПб. : Питер, 2007. – 880 с.