

НОСОВА АЛИНА ЕВГЕНЬЕВНА

Студент, Московский государственный университет путей сообщения
Императора Николая II, кафедра «Экономика труда и управление
человеческими ресурсами»
a.nosova@miit-ief.ru

ГРЕЙДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В современной системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это достижение максимального уровня эффективности от использования существующих трудовых ресурсов, что позволяет увеличить общую результативность и рентабельность деятельности предприятия.

В управлении персоналом, мотивация рассматривается как процесс формирования комплекса условий, стимулирующих человека к осуществлению действий, которые направлены на достижение цели с максимальным эффектом.

В данной статье рассмотрены экономические методы управления, которые предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или поручений, и осуществление финансового вознаграждения после их успешного выполнения, а также возможность оптимизации системы мотивации персонала посредством грейдов.

Использование экономических методов связано с созданием рациональной системы оплаты труда, которая предусматривает поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующие результаты по нормам данных показателей.

Политика в области оплаты труда является одной из главных составляющих управления предприятием и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата – это один из основных стимулов в рациональном использовании труда. Но существует ряд показателей, информирующих о наличии проблем в системе оплаты труда, например, такие как:

Нерегулируемый рост фонда оплаты труда за счет произвольного увеличения оплаты работникам по личным просьбам линейных руководителей, шантаж, мотивированный уходом или увольнением, путем введения необоснованных доплат и надбавок.

Назначение финансовых поощрений для новых должностей в компании, с необоснованно завышенной оплатой сотрудников, по сравнению с теми, кто давно работает, что существенно влияет на мотивацию работников, снижая ее.

Тарифная сетка или «вилка окладов» построена так, что специалист без категории может получать равносильную по размеру оплату труда, как и сотрудник с руководящей должностью.

Группы должностей, объединенные в одну категорию оплаты, зачастую значительно отличаются по сложности и степени ответственности выполняемых работ.

Разница в размере заработной платы лучшего и худшего, которые находятся на одной позиции незначительна, работники не заинтересованы в росте своего профессионального уровня.

Если в компании существует подобная практика, то это серьезный сигнал о том, что стоит пересмотреть и оптимизировать базовую часть оплаты труда, в противном случае такая ситуация на предприятии может привести к высокой текучести персонала, низкому качеству работы сотрудников, трудностям в реализации новых проектов и низкой лояльности работников организации в целом.

Для решения вышеперечисленных проблем можно использовать такой инструмент как грейдинг. Он поможет навести порядок в части оплаты труда и, как следствие, применение системы грейдинга способствует реализации стратегии компании, достижению бизнес-целей компании, получению максимальной отдачи от инвестиций в персонал, а также привлечению и удержанию в компании лучших специалистов.

Прежде чем рассуждать о предмете по существу, определимся со значением термина. Грейдинг - это система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, по результатам которых, должности распределяются по группам, то есть грейдам, в зависимости от их ценности для организации. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, который может периодически пересматриваться, но сама система остается неизменной.

По мнению специалиста Дмитрия Собокаря (AXES Management), система грейдинга является важной составляющей успеха компании, так как представленная схема позволяет сформировать инновационную модель для принятия грамотных стратегических и справедливых решений об окладах. Далее на основании должности, который имеет свой статус грейда, определяется социальный пакет каждого сотрудника. Важное в этом вопросе и то, что с учетом грейда можно точно определять размер премиальных выплат. Таким образом, формирование системы грейдов, работодатель

получает эффективный инструмент, который позволяет отслеживать составляющие затраты на персонал: оклады, социальный пакет, премии".

Опираясь на опыт западных корпораций, многие российские компании обратились к системе грейдов, которая впервые была предложена Эдвардом Хейем, владельцем Hay Group еще в 50-х годах прошлого столетия. В числе российских компаний, которые первыми испытали эту систему были: «Вымпелком», «Вимм-Билль-Данн», «Альфа-банк», «Русский продукт», «ТНК-ВР», «Российский алюминий», «Лебедянский», «Ростелеком» и др. Сейчас эту систему используют более 4000 крупных компаний по всему миру, и эта цифра устойчиво растет.

Система грейдов учитывает ряд факторов, такие как уровень ответственности, опыт, знания, навыки и результативность деятельности, которые помогают разобраться с размером материальной компенсации для определенной должности.

В практике управления персоналом прослеживается использование данной системы для двух различных подходов:

Грейдинг должностей или работ, когда оцениваются и ранжируются, т.е. распределяются по «грейдам» должности, независимо от того, какой именно работник занимает должность. Грейд должности зависит от ценности и важности данной должности для компании.

Грейдинг работников, - когда работники оцениваются и распределяются по грейдам персонально. В данном случае, в совокупности учитывается и ценность выполняемой работы, и ценность самого работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных навыков.

Использование того или иного подхода, в зависимости от внутреннего устройства компании, будь то компании с фиксированным списком должностей или же компании, где выполняемые функции работником зависят от личных компетенций и способностей, может привести к высоким результатам. Предприятиям удастся достигнуть сбалансированности в сетке должностных окладов, путем определения ценности должностей для компании и их стоимостью на рынке труда, а также рационального распределения персональных окладов сотрудников по грейдам, с учетом их квалификации, профессионализма и результативности.

Система грейдов, - совершенно закономерна и доступна для реализации практически в любой компании, разумеется, если ее размер позволяет применять грейдирование. В результате использования рассмотренной системы, процесс финансового мотивирования сотрудников значительно упростится, но компаниям, которые собираются ввести данную систему, понадобится детальное изучение этого вопроса, чтобы получить наиболее

оптимальный результат при минимизации человеческих, временных и финансовых ресурсов.