

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МЕТОД МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Косарева В.И.

**Научный руководитель ст. преподаватель Мицукова В.Н.
Сибирский федеральный университет**

Успех компании зависит от эффективного использования имеющихся ресурсов – капитала, основных средств, технологий, информации. Персонал является таким же важным ресурсом для любой организации. Заинтересованность работника в высокопроизводительном труде, наглядность взаимосвязи результатов его труда с размерами вознаграждения может повысить производительность труда и, следовательно, обеспечить рост прибыли предприятия. Тщательный подбор квалифицированных сотрудников, создание благоприятной атмосферы в коллективе не могут гарантировать их долговечной приверженности компании, так как со временем персонал теряет интерес даже к самой увлекательной работе и требует новых мотиваций. Использование эффективной системы мотивации персонала может повысить производительность предприятия в такой же степени, что и техническое перевооружение или применение высокотехнологичных разработок.

Одним из самых действенных методов материальной мотивации является грейдинг (от англ. «grading» - упорядочение, классификация), то есть расчет заработной платы, основывающийся на различных показателях работы сотрудника. Более широкое название - балльный метод оценки должностей, т.е. каждой должности начисляется определенное количество баллов (используется набор шкал или факторов), а набранные баллы впоследствии выражаются в денежном эквиваленте. Основной принцип грейдинга - выстраивание иерархии должностей и сотрудников по ряду критериев с целью более справедливого начисления окладов. Система грейдинга (она же - гармонизация окладов) была создана американским ученым Эдвардом Хеем в начале 50-х годов двадцатого столетия и сегодня считается самой парадоксальной, ведь она позволяет действительно эффективному сотруднику получать большую, нежели у его начальника, зарплату. В России система грейдинга пришла на смену тарифной сетке советских времен, которая оказалась слишком неповоротливой и устаревшей для бурно развивающихся и быстро меняющихся коммерческих предприятий.

Руководству пора принимать решение о внесении изменений в мотивационную систему, когда появляются некоторые признаки, такие как:

- 1) Вложения в персонал не оправдывают ожиданий менеджмента, а общие затраты намного выше оптимальных критериев;
- 2) Численность персонала компании неоправданно велика;
- 3) Низкое качество работы;
- 4) Высокий уровень сопротивления инновациям;
- 5) Высокая текучесть кадров;
- 6) Низкая лояльность работников организации.

В процессе процедуры грейдинга необходимо придерживаться следующих этапов:

- 1) Выбор экспертов и выработка компенсационных факторов;
- 2) Расстановка приоритетности факторов;
- 3) Создание измерительных шкал;
- 4) Оценка должности по факторам в баллах;
- 5) Формирование грейдов;
- 6) Определение разницы в оплате по грейду;
- 7) Оценка эффективности разработанной системы.

Можно выделить два вида грейдинга, которые в системе грейдов сочетаются между собой:

1) Грейдинг должностей: по сложности, ответственности, влиянию на финансовый результат и т.д.

2) Грейдинг сотрудников: по уровню профессионализма, результативности (KPI), и т.д. Применяется обычно в небольших компаниях, основу которых составляют работники со схожим функционалом (дизайн-студии, консалтерские бюро и т.д.).

В оригинальной системе Хея выделялось восемь факторов оценки должностей (уровень ответственности, потребность в специальных знаниях, цена ошибки и т.д.). По каждому из них должность оценивалась одним из пяти баллов. Уровень грейда зависел от общего балла позиции.

Система грейдов позволяет гибко выстраивать схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж, но и уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность принимаемых решений и другие. Таким образом, в системе грейдирования каждая должность находит свое место в «табели о рангах» и получает соответствующую оценку. Эксперт высокой квалификации, «закрывающий» ответственный участок бизнес-процесса, может иметь более высокий грейд, чем руководитель отдела в непрофильном направлении деятельности компании.

Грейдинг позволяет повысить вовлеченность сотрудников в силу обеспечения прозрачности трудового процесса и наглядности возможностей своего развития; повысить уровень мотивации; определить механизм и размеры доплат, штрафов; повысить привлекательность компании. Также устраняются дублирующие функции, происходит интеграция подразделений в холдинговых структурах, повышается инвестиционная привлекательность, происходит оптимизация расходов ФОТ в среднем на 20%, определяется стоимость каждой должности для предприятия.

Принципы, лежащие в основе технологии грейдирования, открывают более широкие перспективы для развития организации. Если применять грейдирование в совокупности с другими кадровыми технологиями, такими, как оценка персонала и мониторинг результативности сотрудников, планирование и реализация горизонтальной и вертикальной карьеры, формирование кадрового резерва, обучение, нематериальное стимулирование, то можно создать современную эффективную систему мотивации персонала, управление компетенциями и карьерой. Все вышперечисленное будет являться устойчивой основой для создания эффективной системы управления человеческими ресурсами в организации.

Список используемой литературы:

1. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2004.

2. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007.

3. Е.А. Закаблуцкая «7 шагов процедуры грейдирования» / «Фармацевтический вестник» / «Фармперсонал» № 14, 2006.

4. А.А Литягин «Метод Хея и система грейдов» / www.lityagin.ru, 2006.