

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ГРЕЙДУВАННЯ

Для кожного підприємства важливим є питання побудови ефективної системи оплати праці. На сьогодні універсальним інструментом оптимізації оплати праці є система грейдування, в основі якої - створення ієрархії посад (професій) відповідно до цінності для підприємства. Її основними принципами є: 1) внутрішня справедливість: посада більш високої «ваги» на підприємстві повинна мати більш високу базову винагороду, посади однієї ваги мають однакову базову винагороду; з двох співробітників, що працюють на посаді однієї «ваги», більш високу заробітну плату отримує більш ефективний працівник на підставі щорічної оцінки; 2) зовнішня справедливість: заробітна плата співробітника відповідає вартості її позиції на ринку праці; 3) прозорі і зрозумілі перспективи: співробітники розуміють, як потрібно працювати і які результати від них очікує підприємство, щоб коштувати більше.

Система грейдів доволі логічна і доступна для реалізації власними силами практично в будь-якому підприємстві. Але це потребує ретельного вивчення даного питання, особливо його практичного аспекту. Визначимо основні підходи до її розробки.

На першому етапі аналізуються посадові інструкції або профілі посад. На основі отриманої інформації розробляється система грейдів, яка визначає залежність базової винагороди від «цінності» професії (посади), тобто від знань й умінь, необхідних людині для того, щоб працювати за даною професією (зайняти дану посаду). Для розробки системи грейдів підприємства необхідно визначити фактори оцінювання, наприклад, кваліфікація, відповідальність, ефективність. Кожен фактор необхідно розподілити на п'ять рівнів реалізації від найнижчого (А) до найвищого (Е). Наведемо рівнів реалізації за фактором «Відповідальність»: А - немає відповідальності; В - єдиноразові завдання; С - відносний рівень відповідальності, вузький сегмент параметрів для контролю;

D - відповідальність за діяльність підлеглих, делегування повноважень; E - діяльність безпосередньо пов'язана з діяльністю підприємства, прибутком.

На підставі обраних факторів й рівнів здійснюється оцінка професій (посад), визначається вагомість факторів та встановлюється кількість грейдів на підприємстві, «нижні границі вилки грейду» і «верхні границі вилки грейду» окремо для основних виробничих працівників та для керівників, спеціалістів, службовців. Виходячи з цього, встановлюється базова винагорода як основа нарахованої заробітної плати за місяць.

Невід'ємною частиною системи мотивації є преміювання працівників. Сума преміальної частини заробітної плати нараховується на базову винагороду за фактично відпрацьований час у звітному періоді за конкретними результатами праці працівника, що працює на тій чи іншій посаді (професії) відповідно з установленою політикою преміювання в залежності від категорії персоналу. Формування преміальної винагороди на машинобудівному підприємстві залежить від визначеного рівня випуску товарної продукції для виконання умови виплати премії («поріг системи»).

Преміальна винагорода працівників виробничих цехів здійснюється з урахуванням коефіцієнта трудової участі (далі КТУ) на основі рішення трудового колективу (цеху) і статистичних показників.

Преміювання співробітників департаментів заводу управління здійснюється на підставі виконання ними індивідуальних показників преміювання.

Система оплати праці на основі грейдів тільки тоді забезпечує матеріальне стимулювання персоналу, підвищує ефективність управління персоналом, коли для кожного працівника чітко сформовані цілі, є взаємозв'язок з щорічною оцінкою та щоденною роботою працівника. Одна з проблем впровадження системи грейдування полягає в тому, що для технічних фахівців складно підібрати «справедливу» шкалу оцінювання та визначити вагомість показників. Для її вирішення необхідно удосконалювати шкалу показників преміювання більш конкретними й чіткими цілями та показниками.