

УДК 331.2

РОЛЬ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Т.Р. Луцик, С.П. Ігнатенко

Київський національний університет технологій та дизайну

Статтю присвячено питанням стимулювання працівників. В статті визначено суть та необхідність впровадження системи грейдів. Сформульовані основні етапи впровадження та викладений позитивний досвід вдосконалення оплати праці на підприємстві.

Ключові слова: матеріальне стимулювання працівників, система Грейдів, грейдинг, етапи введення системи грейдів.

Економічний розвиток промислових підприємств супроводжується появою нових професій та спеціальностей. При складеному розмаїтті професій важко здійснювати управління посадами. З появою системи грейдів з'явилася можливість створення системи грошового стимулювання, заснованої на оцінці складності праці на конкретній посаді. Тому проблема вивчення грейдинга на практиці є актуальною, оскільки дозволяє порівняти посади і з'ясувати, хто є для підприємства важливіше; визначити розмір оплати праці на новій ділянці і при зміні характеристик роботи, а також порівняти рівень оплати праці на підприємстві з рівнем, який визначається ринком.

Постановка завдання

Показати, що для підвищення матеріального стимулювання працівників потрібно запровадити систему грейдів. Розкрити необхідність та сутність поняття грейдинг. Сформулювати основні етапи впровадження системи грейдів. Розробити систему грейдів для підприємства ВАТ РЗВА «Електрик».

Об'єкт та методи досліджень

Об'єктом дослідження є система стимулювання працівників акціонерного товариства відкритого типу РЗВА «Електрик».

Для вирішення поставлених завдань використовувались такі методи: розрахунково-аналітичний, метод порівнянь, метод експертних оцінок, ранговий та бальний методи.

Результати досліджень та їх обговорення

Система стимулювання працівників підприємства спрямована на посилення матеріальної зацікавленості робітників, керівних та інженерно-технічних працівників і

службовців у підвищенні ефективності виробництва, зростання обсягу реалізації та поліпшення якості продукції, збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства.

Призначення стимулів до праці полягає в розвитку системи потреб людей, структури їх особистих інтересів, у розкритті здібностей працівника, підвищенні його економічної й соціальної відповідальності. Щоб стимули виконували свою роль в повному обсязі, в свідомості працівника мають збігатись вигода від зростання свого матеріального добробуту та продуктивність праці.

Система Грейдів або позиційних посад, означає, по суті, корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат. Грейдинг – це створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу підприємства.

Зрозуміло, якщо річ йде про невелике підприємство, створення такої системи є зайвим. В такому випадку зафіксувати прийнятний для обох сторін рівень компенсації можна досить просто, а конфлікти, пов'язані із заробітною платою працівників, вирішуються, як правило, у окремому порядку. Інша справа, якщо такі проблеми виникають на великих підприємствах. Підприємства нерідко мають великі збитки через неефективне управління фондом заробітної плати, а продуктивність праці працівників може зменшуватися через несправедливу чи непрозору систему компенсацій.

Введення системи грейдів на підприємстві проходить декілька етапів [1], а саме:

- 1) підготовка робочої групи, вивчення методики;
- 2) розробка документації (концепція, положення тощо);
- 3) оцінка посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда);
- 4) визначення вимог до посад, уточнення факторів;
- 5) розподіл факторів по рівням (ранжування);
- 6) оцінка кожного рівня;
- 7) оцінка впливу кожного фактора;
- 8) розрахунок кількості балів для кожної посади;
- 9) розподіл балів по грейдам;
- 10) встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів;
- 11) аналіз результатів.

Дана система пояснює ієрархію посад за змістом роботи. Кожна позиція даної структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє працівникам визначити: свою підлеглість, міру відповідальності, потребу в розвитку (підготовці кадрів).

Проте найголовнішим тут являється те, що відразу після одержання даних кінцевої загальної таблиці і перенесенні їх на графік можна буде визначити на яких місцях і в яких підрозділах є невідповідність в оплаті праці.

Отже, система грейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях. Керівництву підприємства дана система допомагає в прийнятті рішення при індексації заробітної плати і визначенні допустимого розміру винагороди на нових посадах; HR-службі (підбір персоналу) – спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання.

Багато російських компаній звернулись до системи грейдів, вперше запропонованої Нау Group ще в 50-ті роки минулого століття [2]. Першими застосовувати систему грейдів в російських компаніях почали західні корпорації, причому вони взяли за основу саме метод Нау ННН розробка корпоративної політики компенсацій і пільг. У багатьох випадках грейди впливають на змінну частину зарплати і навіть на соціальний пакет працівника. Цінність системи грейдів полягає в тому, що вона чіткіше орієнтована на бізнес-цілі та стратегію підприємства.

Компанії вводять у грейдинг посад для того, щоб:

- встановити об'єктивну цінність кожного співробітника для компанії;
- підвищити прозорість кар'єрних перспектив для співробітників;
- збільшити ефективність виконання фонду оплати праці від 10 до 50%;
- якісно оцінити нинішній персонал;
- привернути увагу потенційних кандидатів на ринку праці [3].

Грейдинг дозволяє систематизувати всі посади в компанії, встановити верхні і нижні кордони оплати праці для кожного рівня (грейда) і створити інструмент для нарахування зарплати в допомогу HR-менеджеру. Після впровадження системи грейдів кожен співробітник може побачити зв'язок між своєю роботою і доходами компанії.

Грейдинг посад, який проводиться у великих стабільних компаніях з низькою плинністю кадрів, включає і особисту оцінку співробітника [4]. Впровадження системи грейдів є актуальним як для великих підприємств, так і для невеликих.

У даній статті викладений позитивний досвід вдосконалення системи оплати праці на підприємстві РЗВА «Електрик» на основі впровадження грейдингу.

Впровадження системи грейдів проводиться за стандартним алгоритмом, який включає декілька етапів [5]:

- 1) розподілення посад за зайнятістю для організації;
- 2) визначення грейдів;
- 3) тарифікація або визначення розмірів окладів;
- 4) аналіз ринкового рівня оплати праці за посадами та професіями;
- 5) аналіз і виправлення неточностей.

Спочатку на основі відомого опитувальника для оцінки посад по методу Хея була розроблена анкета (табл.1) оцінки посад і професій для підприємства ВАТ РЗВА «Електрик».

Таблиця 1

Анкета оцінки посад і професій РЗВА «Електрик»

№ пп	Назва фактора	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Знання	Не потребує професійної освіти, необхідний інструктаж для виконання ручних рутинних, повторювальних операцій	Середня професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих знань	Середня професійна освіта, потрібні додаткові вузькоспеціалізовані професійні знання	Вища професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих знань	Вища професійна освіта, потрібні додаткові вузькоспеціалізовані професійні знання
2.	Професійний досвід	До 0,5 року	Від 0,5 до 1 року	Від 1 до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 5 років
3.	Управлінська роль	Немає підлеглих	В підпорядкуванні від 1 до 10 чол.	В підпорядкуванні від 10 до 50 чол.	В підпорядкуванні від 50 до 80 чол.	В підпорядкуванні вище 80 чол.
4.	Рівень комунікації	Мінімальні навички комунікацій, повага, фактичність, ефектив-	Середні (нормальні) навички комунікацій, для ефективного ділового мовлення	Нормальні навички комунікацій для пояснення інструктажу	Потрібно підвищити комунікаційні навички	Потрібно підвищити комунікаційні навички з спеціальними навиками

		ність взаємо- відносин				мотивації та впливу
5.	Складність вирішуваних проблем	Повторювальні, однакові виробничі ситуації	Схожі задачі, рішення яких потребує вибору між загально- прийнятими варіантами	Різні задачі, які потребують пошуку нових рішень на основі отриманих знань	Різні, змінюванні задачі, які потребують аналітичного і конструктивного мислення	Неординарні, оригінальні, нові ситуації, які потребують творчого підходу, створення нових методів і концепцій
6.	Свобода дій при прийнятті рішень	Мінімальна з детальним описом послідовності виконання простих завдань	Стандартні процедури, інструкції та методи роботи загального характеру	Конкретні оперативні плани і управлінські інструкції, що стосуються основних принципів діяльності	Діяльність в співвідношенні з загальними орієнтирами стратегічної політики	Повна свобода дій
7.	Фізичне навантаження	Мінімальне, разове	Мінімальне, постійне	Середнє, нерівномірне	Середнє, рівномірне	Максимальне, рівномірне
8.	Наявність несприятливих факторів	Відсутність несприятливих факторів	Робота з офіційною технікою, за комп'ютером протягом всього робочого дня	Робота у виробничих цехах	Список №2 виробництва, робіт, професій, посад і показників з шкідливими і тяжкими умовами праці, зайнятість в яких дає право на пенсію за віком на пільгових умовах	Список №1 виробництва, робіт, професій, посад на роботах з особливо шкідливими і особливо тяжкими умовами праці, зайнятість в яких дає право на пенсію за віком на пільгових

						умовах
9.	Рівень виробничого ризику	Відсутність виробничого ризику	Невеликий, передбачуваний ризик для здоров'я	Ризик середнього рівня., який не завжди можливо передбачити	Серйозний, непередбачений ризик для життя і здоров'я	Серйозний, непередбачений ризик для життя і здоров'я
10.	Рівень відповідальності	Мінімальний за свої дії	За виконання одної значної поточної задачі	За виконання ряду значних оперативних задач	За виконання значних тактичних задач підприємства	Максимальний за виконання стратегічних задач підприємств

Далі на основі даної анкети була проведена безпосередньо оцінка значущості кожної посади, професій. Оцінка проводиться експертним методом. При цьому, експертами виступали безпосередні керівники, з обов'язковою участю стороннього, незалежного учасника – представника консалтингової організації.

Підсумкова бальна оцінка виходила як середнє арифметичне бальних оцінок експертів. Вирішено, що за системою грейдів визначалась тарифна частина оплати праці, що враховує значущість робочого місця для організації. Безпосередні ж результати роботи конкретного співробітника оцінювались преміальною частиною оплати праці, яка в компанії РЗВА «Електрик» нараховується у вигляді певного відсотка до тарифної частини, залежно від виконання встановлених КРІ.

Таким чином, всі посади, професії компанії отримали бальну оцінку і були проранжировані. Оскільки типових посад на підприємстві багато штатну структуру спростили. Результати представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Ранжування результатів експертної оцінки посад і професій РЗВА «Електрик»

№ пп	Посада, професія	Підсумкова бальна оцінка	№ фактору по таблиці 1										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Генеральний директор	185	20	25	25	25	25	25	25	5	5	5	25
2	Заступник генерального директора	175	25	25	20	20	25	20	20	5	5	5	25
3	Директор з якості	165	25	20	15	25	20	25	25	5	5	5	20

4	Директор з кадрових питань	165	25	25	15	25	15	25	5	5	5	20
5	Начальник відділу мотивації	165	25	20	15	25	25	15	5	10	5	20
6	Директор з виробництва	160	25	25	25	15	15	20	5	5	5	20
7	Начальник відділу оперативного планування	160	25	20	10	25	25	15	5	10	5	20
8	Фінансовий директор	155	25	25	15	15	20	20	5	5	5	20
9	Начальник служби охорони праці	155	25	20	10	25	25	15	5	10	5	15
10	Начальник юридичної служби	155	25	20	15	20	25	15	5	10	5	15
11	Начальник відділу кадрів	150	25	20	10	20	25	15	5	10	5	15
12	Начальник з виробничого цеху №1	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15
13	Начальник з виробничого цеху №2	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15
14	Начальник фінансового відділу	120	25	20	10	10	10	10	5	10	5	15
15	Головний бухгалтер	120	25	20	10	10	10	10	5	10	5	15
16	Головний інженер	120	20	15	5	10	20	15	5	10	5	15
17	Слюсар-ремонтник	110	15	15	5	5	5	5	10	20	20	10
18	Машиніст крана (кранівник)	110	10	10	5	5	5	5	20	20	20	10
19	Технік з підготовки виробництва	110	15	15	5	5	5	5	10	20	20	10
20	Вантажник	80	5	10	10	5	5	5	15	10	10	5
	Всього за роб. місцями:	2830										

Далі було розподілення по грейдах. У нашому випадку застосовано наступний підхід. Кількість грейдів буде 15 з однаковим кроком. Тому з максимальної кількості балів (185) віднімаємо мінімальну кількість балів (80) і набуте значення поділимо на 15 (кількість грейдів). У результаті виходить, що крок одного грейда 7 балів ($185 - 80 = 110 / 15 = 7$), таблиця 3.

Таблиця 3

Присвоєння грейдів посадам і професіям на РЗВА «Електрик»

№ пп	Назва посада, професії	Підсумкова бальна оцінка	№ грейду
1	Генеральний директор	185	15
2	Заступник генерального директора	175	15
3	Директор з якості	165	13
4	Директор з кадрових питань		
5	Начальник відділу мотивації		
6	Директор з виробництва	160	12
7	Начальник відділу оперативного планування		
8	Фінансовий директор	155	12
9	Начальник служби охорони праці		
10	Начальник юридичної служби		
11	Начальник відділу кадрів	150	11
12	Начальник з виробничого цеху №1	135	8
13	Начальник з виробничого цеху №2		
14	Начальник фінансового відділу	120	6
15	Головний бухгалтер		
16	Головний інженер		
17	Слюсар-ремонтник	110	5
18	Машиніст крана (кранівник)		
19	Технік з підготовки виробництва		
20	Вантажник	80	1
	Всього за робочими місцями:	2830	

Враховуючи округлення отриманих значень наступні розподілення за грейддами:

Грейд № 1 – від 80 до 86 балів;

Грейд № 2 - від 87 до 93 балів;

Грейд № 3 – від 94 до 100 балів;

Грейд № 4 – від 101 до 107 балів;

Грейд № 5 – від 108 до 114 балів;

Грейд № 6 – від 115 до 121 балів;

Грейд № 7 – від 122 до 128 балів;

Грейд № 8 – від 129 до 135 балів;

Грейд № 9 – від 136 до 142 балів;

Грейд № 10 – від 143 до 149 балів;

Грейд № 11 – від 150 до 156 балів;

Грейд № 12 – від 157 до 163 балів;

Грейд № 13 – від 164 до 170 балів;

Грейд № 14 – від 171 до 177 балів;

Грейд № 15 – від 178 до 185 балів.

І уже виходячи із запропонованого розподілення отримали картину, відображену в таблиці 3. У таблиці 4 відображено фактична заробітна плата працівників за посадами та професіями на підприємстві РЗВА «Електрик».

Таблиця 4

**Фактична заробітна плата працівників за посадами та професіями
ВАТ РЗВА «Електрик»**

№ пп	Назва посада, професії	Фактична заробітна плата, грн.
1	2	3
1	Генеральний директор	8000
2	Заступник генерального директора	7000
3	Директор з якості	6000
4	Директор з кадрових питань	4500
5	Начальник відділу мотивації	4000
6	Директор з виробництва	5500
7	Начальник відділу оперативного планування	5000

1	2	3
8	Фінансовий директор	6500
9	Начальник служби охорони праці	4000
10	Начальник юридичної служби	4500
11	Начальник відділу кадрів	3000
12	Начальник з виробничого цеху №1	4000
13	Начальник з виробничого цеху №2	4000
14	Начальник фінансового відділу	5000
15	Головний бухгалтер	4000
16	Головний інженер	2000
17	Слюсар-ремонтник	3500
18	Машиніст крана (кранівник)	1500
19	Технік з підготовки виробництва	2500
20	Вантажник	2000
	Загальна сума, грн.	87000

Проведено аналіз регіонального ринкового рівня оплати праці. В результаті отримано скореговану таблицю ґрейдів посад і професій РЗВА «Електрик» (табл. 5).

Таблиця 5

Скоригована таблиця ґрейдів за посадами та професіями ВАТ РЗВА «Електрик»

№ пп	Назва посади, професії	№ ґрейда	Розмір оплати праці, грн.		
			Мін.	Серед.	Макс.
1	2	3	4	5	6
1	Генеральний директор	15	6000	8000	10000
2	Заступник генерального директора				
3	Директор з якості	13	4500	5500	6500
4	Директор з кадрових питань				
5	Начальник відділу мотивації				
6	Директор з виробництва	12	4000	5000	6000
7	Начальник відділу оперативного планування				
8	Фінансовий директор				
9	Начальник служби охорони праці				
10	Начальник юридичної служби				

1	2	3	4	5	6
11	Начальник відділу кадрів	10	3500	4500	5500
12	Начальник з виробничого цеху №1	8	3000	4000	5000
13	Начальник з виробничого цеху №2				
14	Начальник фінансового відділу	6	2500	3500	4500
15	Головний бухгалтер				
16	Головний інженер				
17	Слюсар-ремонтник	5	2000	3000	4000
18	Машиніст крана (кранівник)				
19	Технік з підготовки виробництва				
20	Вантажник	1	1500	2500	3500

Щоб отримати таблицю 5, знадобилось провести декілька ітерацій, тобто реалізувати всі наступні пункти і знову повернутись до формування даної таблиці. Це обумовлено необхідністю не допустити росту ФОП в цілому по підприємству. Для цього обираємо середній рівень оплати праці робітників – середньо ринковий.

Найскладніший етап – аналіз невідповідностей існуючої системи оплати праці та їх ліквідація. На основі даних таблиці 5 будемо графік розподілення (рис. 1). Далі на графіку відмічено існуючі розміри оплати праці.

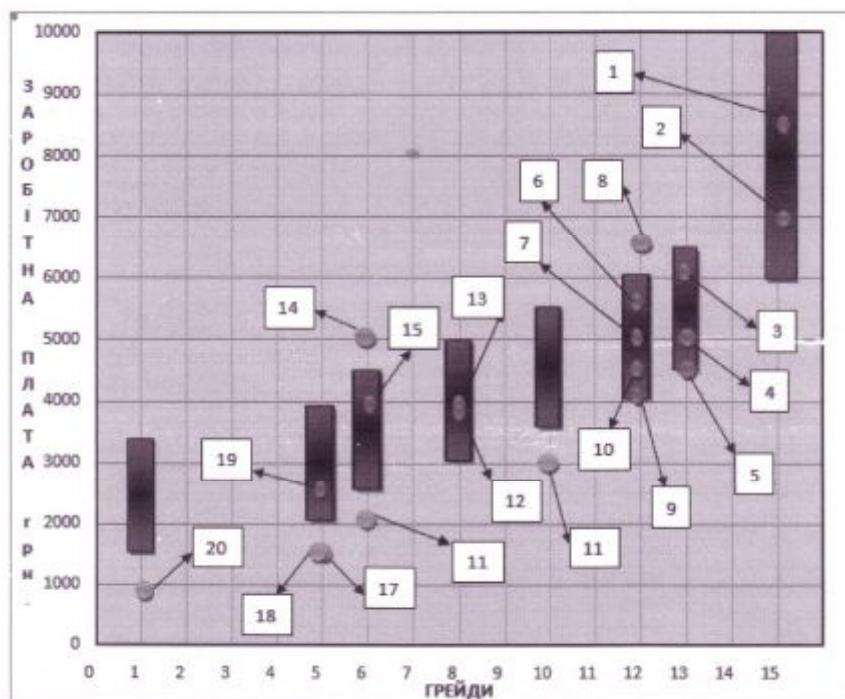


Рис. 1. Графік розподілення грейдів на підприємстві ВАТ РЗВА «Електрик»

На графіку представлені явні відхилення від заданого коридору розподілення значень, вони представлені у вигляді зелених і голубих точок. Це ті посади і професії, які випадають із загального коридору. Іншими словами, дані позиції або недооцінені, або переоцінені.

Розглянемо детальніше:

Точка 20 – «вантажник», який за результатами оцінки потрапив в грейд № 1, вилка окладів знаходиться в діапазоні 1500-3500 грн., фактичний оклад становить 1000 грн. Отже посада недооцінена.

Точка 18 – «машиніст крана» та точка 17 «слюсар-ремонтник». За результатами оцінки посади потрапили в грейд № 5 з вилкою по заробітній платі 2000-4000 грн. При цьому фактичний оклад даних працівників складає 1500 грн. Виходить посади недооцінені.

Точка 16 – «головний інженер», грейд № 6, заробітна плата 2500-4500 грн., фактична заробітна плата – 2000 грн., посада недооцінена.

Точка 14 – «начальник фінансового відділу», за результатами оцінки – грейд № 6 (зарплата 2500-4500 грн.), фактичний оклад 5000 грн. Виходить посада переоцінена.

Точка 11 – «начальник відділу кадрів», грейд № 10 (зарплата 3500-5500 грн.), фактичний оклад 3000 грн., посада недооцінена.

Точка 8 – «фінансовий директор», посада потрапила в грейд № 12 (зарплата 4000-6000 грн.), фактична становить 6500 грн. Отже посада переоцінена.

В результаті вся система оплати праці підприємства ВАТ РЗВА «Електрик» буде переглянута, фонд оплати праці перерозподілений і в усіх залишиться на середньо ринковому рівні. Буде проведена додаткова роз'яснювальна робота і ряд одночасних матеріальних і нематеріальних заохочень і пільг.

Висновки

Упровадження системи грейдів на підприємстві ВАТ РЗВА «Електрик» дозволить не допустити перевитрати фонду оплати праці; уникнути суб'єктивізму при встановленні окладів; усунути дисбаланс зарплати на підприємств; визначити розмір базового окладу нової посади; співвідносити середню заробітну плату будь-якої посади на своєму підприємстві з середньоринковими; підвищити ефективність роботи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бідюк О.О. Національний університет ДПС України. Система Грейдів як інноваційна форма оплати праці [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43228.doc.htm
2. Травин В.В, Дятлов В. А. Пример руководства по применению Модифицированного Метода Хея // Травин В.В, Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
3. Мансуров Р. Практика внедрения грейдинга в период финансового кризиса [Електронний ресурс] / Руслан Мансуров // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – №1. – Режим доступу до журн.: <http://grebennikon.ru/article-v8c9.html>
4. <http://magazine.hrm.ru/sistema-grejjdov-metodika-opredelenija-dolzностnykh-okladov>
5. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемяков. – М.: Вершина, 2008. – 208 с.
6. Бірюченко С. Ю. Роль стимулювання праці в формуванні додаткових доходів працівників підприємств [Електронний ресурс] / Наукове товариство Івана Кушніра. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=6618>

Т.Р. Луцик, С.П. Игнатенко

Роль материального стимулирования работников в повышении производительности труда.

Статья посвящена вопросам стимулирования работников. В статье определена суть и необходимость внедрения системы грейдов. Сформулированы основные этапы внедрения и изложен положительный опыт совершенствования оплаты труда на предприятии.

Ключевые слова: материальное стимулирование работников, система Грейдов, грейдинг, этапы введения системы грейдов.

T.R. Lutsyk, S.P. Ignatenko

Role of material incentives for workers in improving productivity.

The article is devoted to the promotion of workers. The article defines the content and the need to introduce grade system development. The fundamentals and implementation stages outlined positive experience improvement remuneration in the enterprise.

Keywords: financial incentives for employees, the system Grady, hreydynh, stages of introduction of grades.