УДК 331.101.38

ТАРАСЮК А. В., ЧЕВТАЄВА І. Д.
Херсонський національний технічний університет

ГРЕЙДУВАННЯ ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД МОТИВАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

В статті досліджено особливості використання грейдування як елементу системи мотивації банківських співробітників, визначено правила коректного використання системи грейдування, вивчено специфіку етапів впровадження грейдування в практиці функціонування банківських установ та визначено цілі банківської організації, яких можна досягти за допомогою використання системи грейдування.

Ключові слова: грейдування, банківський персонал, мотивація праці, оплата праці, рівень кваліфікації.

TARASYUK A. V., CHEVTAYEVA I. D.
Kherson National Technical University

GRADING AS A MODERN METHOD OF MOTIVATING BANKING STAFF

The essence of grading is defined: all positions of a banking institution are evaluated according to a number of criteria, such as level of responsibility, qualification requirements, impact on the financial result, etc., depending on the specifics of labour department of the bank. At the output, a system of functional-official levels is created, where posts are built in a hierarchy in accordance with their value for the bank. The "fork" of salaries and the amount of social guarantees and benefits are tied to the grad. Thus, the payment of bank employees becomes not only clear and fair, but, very important, and manageable. The introduction of a grading system for job appraisal and remuneration in a banking institution makes it possible to solve the following tasks: determining the relative value of existing positions in terms of the bank's strategy, optimization of the system of payment of wage, evaluation of employees in relation to the positions they occupy, creation of additional conditions for career growth, etc. The main rules of the correct use of the grading system have been identified. The process of grading in a banking organization should include the following stages: analysis of the content of works, selection of reference (control, key) works that are leading for this organization or paid at a low or high level, determining the importance of reference work using a method of assessing the complexity of labour (the method of series, the classification method, the ball, the factor-point method and the method of factor comparison), development of a payment system., application to non-metal works, research and correction of nonconformities. The goals of the banking organization, which can be realized with the help of the grading system, are determined. Graduation provides not only managerial, but also professional career for bank employees, what, of course, is important for providing motivation for bank employees.

Key words: grading, banking personnel, motivation of labour, wages, qualification level.

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами в сучасних умовах в банківських організаціях стає одним з провідних напрямків їх розвитку. Незважаючи на досить широку вивченість питань матеріальної мотивації персоналу, проблема оцінки трудового вкладу окремих працівників в банківських установах в повній мірі не тільки не вирішена, але і не вивчена. Грейдування є сучасним методом, який застосовують провідні західні компанії, що дозволяє підвищити ефективність системи мотивації і зробити її зрозумілою і прозорою для співробітників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поняття «грейдинг» досліджували в своїх роботах такі вченні: В.П. Чемеков, Р.І. Хендерсон, Е.Н. Хей та інші. Проте в їх роботах не було здійснено комплексної оцінки ефективності застосування грейдування і, зважаючи на актуальність використання цього методу банківськими установами, ця проблема потребує додаткового дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей використання грейдування як сучасного методу мотивації банківського персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку ринку конкуренція між банківськими установами перейшла з області продуктів, послуг та технологій в область управління людськими ресурсами. Система оплати праці, заснована на оцінці складності праці, дає можливість працівникам зрозуміти, що саме в їх діяльності приносить бажаний результат для банківської організації, створює видимі перспективи просування по службі та формує відчуття справедливості оплати їх праці. Це мотивує працівників до більш високопродуктивної праці.

Грейдування дозволяє побудувати ієрархію посад в залежності від їх цінності для банківської установи та розробити відповідну систему оплати праці, яка більш об’єктивна ніж, базова винагорода, яку співробітники отримують за виконання посадових обов'язків [1].

Зміст грейдування простий: всі посади банківської установи оцінюються за рядом критеріїв, таких, наприклад, як рівень відповідальності, вимоги до кваліфікації, вплив на фінансовий результат і т.д., залежно від специфіки праці відділу банку.

На виході створюється система функціонально-посадових рівнів, де посади побудовані в ієрархію відповідно до їх цінності для банку. До грейду прив'язується «вилка» оплати і обсяг соціальних гарантій і пільг. Таким чином, оплата праці банківських співробітників стає не тільки прозорою і справедливою, але, що дуже важливо, і керованою.

За допомогою рівня грейду співробітника можна регулювати використання не тільки матеріального стимулювання персоналу, але також і нематеріального. Нематеріальне стимулювання за допомогою грейдування полягає в тому, що категорії посади (грейд, ранг, розряд, клас і т.п.) є важливими критеріями вимірювання статусу співробітника в банківській установі, альтернативною ієрархією. Ця ієрархія виступає аналогом ієрархії, побудованої в військових структурах, тобто грейд як звання. Грейди сприяють реалізації професійної кар'єри.

Впровадження грейдингової системи оцінювання посад і оплати праці в банківській установі дає можливість вирішити такі завдання:

- визначення відносної цінності існуючих посад з точки зору стратегії банку;
- оптимізація системи оплати праці;
- проведення оцінювання працівників щодо відповідності посадам, які вони займають;
- створення додаткових умов для кар'єрного зростання і т. д.

Головними правилами коректного використання системи грейдування є наступні:

- залучення в проект грейдування першої особи і ключових менеджерів (в іншому випадку система грейдування буде сприйматися як нав'язана);
- чіткі критерії оцінки посад, які максимально адаптовані до банківської установи і однозначно розуміються усіма керівниками банку;
- «каскадне» узгодження розробленої системи грейдування: від рівня лінійних керівників до топ-менеджерів («зверху вниз» і «знизу вгору»);
- обов'язкова прив'язка мотиваційної та компенсаційної політики до системи грейдування;
- регулярний «апгрейд» системи грейдування, актуалізація і підтримка.

Звичайно, грамотно вибудувана система грейдування має довгий термін життя, але, як показує практика, вимагає «техогляд» і «профілактику».

Процес здійснення грейдування в банківській організації повинен передбачати такі етапи [2]:

1) Аналіз змісту робіт. Є одним з найбільш трудомістких етапів впровадження грейдування в банківській установі. Збирається інформація про обов'язки за професією (посадою), щоб в подальшому оцінити складність праці. При цьому збирається як інформація про роботу (посаду, відділ, зміст роботи, обсяг роботи, критерії ефективності, умови роботи та ін.), так й інформація про працівників, які повинні її виконувати (кваліфікація, навички міжособистісного спілкування, відносини з іншими працівниками всередині організації та поза нею та ін.). Інформація може збиратися такими методами, як спостереження, анкетування, інтерв'ю. Підсумок цього етапу – зведення в одне послідовне і повний опис роботи всіх даних, отриманих в процесі її аналізу, і їх перевірка працівниками, які беруть участь в аналізі.

2) Відбір еталонних (контрольних, ключових) робіт. В якості даних робіт можуть бути обрані роботи, які є провідними для даної організації, або оплачувані на найнижчому рівні (заробітна плата працівника простої праці в нормальних умовах праці) або на найвищому рівні. У числі вимог до еталонної роботі також виділяють наступні: її зміст має бути добре відомий, робота повинна бути типовою серед різних роботодавців, в ній повинна бути зайнята значна частина працівників; необхідно включити посади, які можуть стати основою для порівняння на ринку праці. Дослідники радять відбирати від 15 до 30% від загальної кількості посад залежно від складності структури організації.

3) Визначення значущості еталонних робіт з використанням того чи іншого методу оцінки складності праці. Існуючі методи оцінки, що застосовуються традиційно, поділяються на сумарні (які, в свою чергу, включають метод рядів і класифікаційний метод) і аналітичні (які включають бальний, факторно-бальний метод і метод пофакторного порівняння).

4) Розробка системи оплати. Відбувається розподіл чинників за шкалою, «зважування» факторів за значимістю, вивчення ринкової оплати праці, прийняття до уваги колективного договору і угод, визначення діапазону («вилки») оплати праці, визначення грейдів і груп грейдів, а також розміру заробітної плати.

5) Застосування до нееталонних робіт. При оцінці нееталонних робіт може бути рекомендований до застосування аналітичний метод пофакторного порівняння, зокрема у випадках, коли необхідно оцінити групу у великій мірі подібних професій (посад), які виконуються декількома працівниками, одна з яких вже оцінена з використанням бального методу. Далі слід досліджувати впровадження і, за необхідності, виправити невідповідності.

6) Дослідження і виправлення невідповідностей.

На етапі впровадження грейдингової системи важливо поінформувати працівників банківської установи про зміну посадових окладів. Основні положення про систему оплати праці повинні бути відображені у відповідних внутрішніх документах (колективному договорі, положенні про оплату праці і т. д.). Інформація про грейдингову систему може бути розміщена на сайті банку.

За допомогою системи грейдування можливо реалізувати наступні поставлені цілі банківської організації:

1) допомагає керувати фондом оплати праці і робить систему нарахування зарплати гнучкою;

2) підвищує ефективність фонду оплати праці від 10 до 30%;

3) впорядковує дисбаланс зарплати (коли принцип нарахування зарплати стає прозорим, то відразу відпадають ледачі й марні співробітники, які звикли тільки вибивати надбавки, у той же час автоматично підвищується базовий оклад тих, хто реально відіграє важливу роль для банку);

4) дозволяє, при необхідності, швидко проводити аналіз структури як посадових окладів, так і постійної частини зарплат, а також відстежувати їх динаміку;

5) є зручним інструментом для визначення розміру базового окладу новій посаді;

6) дозволяє відслідковувати рівні і підрозділи, де є невідповідності в нарахуваннях зарплати;

7) дозволяє порівняти рівні виплат своєї банківської установи з виплатами інших банків;

8) дозволяє співвідносити середню заробітну плату будь-якої посади в банку із середньоринковими показниками;

9) дозволяє усунути істотну неефективність роботи, так як виявляє дублювання функцій, невміле керівництво лінійних менеджерів своїми підлеглими;

10) вирішує проблему нарахування доплат за роботу, виконану за стандартами, які є нижче або вище посадових;

11) полегшує процес індексування зарплат;

12) дозволяє визначити, в яку суму обходиться банківській установі посада будь-якого рівня;

13) є ефективним способом інтеграції різнокаліберних підрозділів банку в єдину структуру;

13) оптимізує розміщення трудових ресурсів.

Дуже важко знайти такий універсальний метод оплати праці, який враховував би інтереси і роботодавця, і працівника. Саме система грейдування дозволяє «пов'язати» оплату праці і логіку бізнесу, а також розв'язати вузол проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу.

В першу чергу ця система зручна для банківських установ, оскільки, на відміну від вертикального побудови кар'єри, вона дозволяє будувати кар'єру горизонтально, всередині свого рівня.

Висновки. Система грейдування дозволяє гнучко вибудовувати схему посадових рівнів, враховуючи не тільки кваліфікацію і стаж, а й інші, не менш значущі чинники, такі, як рівень управлінської та фінансової відповідальності, складність прийняття рішень та інші. Таким чином, в системі грейдування кожна посада знаходить своє місце в «табелі про ранги» і отримує відповідну оцінку у вигляді «вилки» заробітної плати. Експерт високої кваліфікації може мати більш високий грейд, ніж керівник відділу в непрофільному напрямку діяльності банку. Це забезпечує банківським співробітникам не тільки управлінську, а й професійну кар'єру, що, безумовно, важливо для забезпечення мотивації банківських працівників.

Принципи, що лежать в основі технології грейдування, відкривають ширші перспективи для розвитку банківської установи. Якщо застосовувати грейдерування в сукупності з іншими кадровими технологіями, такими, як оцінка персоналу та моніторинг результативності співробітників, планування і реалізація горизонтальною і вертикальною кар'єри, формування кадрового резерву, навчання, матеріальне і нематеріальне стимулювання, то можна створити сучасну ефективну систему мотивації банківського персоналу, управління компетенціями і кар'єрою. Та все це буде стійкою основою для створення ефективної системи управління людськими ресурсами в банківській установі.

Література

1. Чемеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемеков В. П. – М. : Вершина, 2007. – 16 с.

2. Байер Н. Ю. Современные проблемы управления человеческими ресурсами : монография / Байер Н. Ю., Грошева С. А., Заржевский С. Г. – Н. Новгород : Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2011. – С. 53–185.

References

1. Chemekov V.P. Grading: Technology for Building a Human Resources Management System / Chemekov V.P. – M. : Vershyna, 2007. – 16 p.

2. Bayer N.Y. Modern Problems of Human Resources Management: Monograph / Bayer N.Y., Grosheva S.A., Zarzhevsky S.G. – N. Novgorod: Volgograd-Vyatka Public Service Academy Publishing, 2011. – P. 53–185.

Рецензія/Peer review: 06.11.2017
Надрукована/Printed : 20.12.2017
Рецензент: д.е.н., проф. Шарко М.В.