

Возможности использования системы грейдинга как метода мотивации персонала современной организации© 2010 г. Гапонова О.С. ¹¹ Нижегородский филиал Государственного университетаВысшая Школа Экономики
nta11@mail.ru

Поступила в редакцию

Данная статья посвящена проблемам мотивации и изучению методике грейдинга, применительно к персоналу современных российских организаций.

Ключевые слова: персонал, мотивация, мотив, стимулирование, стимул, грейдинг.

На современном этапе развития рынка конкуренция перешла из области продуктов, услуг и технологий в область человеческих ресурсов. Теперь особое внимание уделяется специалистам, готовым хорошо выполнять свою работу. Управление человеческими ресурсами, постоянное повышение производительности труда и заинтересованности работников в конечных результатах приобретают особую значимость и актуальность. От эффективности труда работников зависит успех организации. Несмотря на кризис и, возникшую в результате кризиса безработицу, на рынке труда складывается достаточно непростая ситуация, которую можно охарактеризовать, как специфический «кадровый голод». Существует острая нехватка высококвалифицированных специалистов во многих отраслях. С каждым годом данная проблема осложняется ухудшающейся демографической ситуацией. Какие инструменты управления позволяют компании привлекать и удерживать персонал? Но, каким бы острым не был кадровый голод, как много бы не говорили о том, что все сотрудники – ключевые, действует принцип Парето: есть костяк людей, критичный с точки зрения бизнеса компании, костяк, который «держит тело и дух» организации. Для кого-то ключевые люди – это наиболее усердные работники, обладатели экспертного знания, для кого-то – креативные новаторы. Это таланты в той сфере, в которой специализируется компания, либо оплот надежности. Это люди, которых практически невозможно заменить без существенной потери эффективности и объема бизнеса. Не случайно в последнее время все больше организаций переходит от программ работы с кадровым резервом к программам привлечения и удержания ключевых людей. Удержать костяк ключевых специалистов – вот главная задача службы персонала сегодня. В этих условиях качественно выстроенная система мотивации является важным инструментом управления персоналом, особенно для растущих и динамично развивающихся организаций.

Мотивация труда является связующим звеном между работодателем, работником и результатом работы. **Мотивация** - (от греч. motif от лат. moveo — двигаю) — внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, либо наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

Можно выделить ключевые моменты каждого варианта трактовки этого понятия. Мотивация – это:

- использование мотивов поведения;
- побуждение к активной деятельности;
- процесс стимулирования; действие любых стимулов;
- состояние предрасположенности и готовности;
- совокупность устойчивых мотивов;
- совокупность внутренних стимулов.

Поводом, причиной, объективной необходимостью что-либо сделать выступает мотив. Под **мотивом** понимается внутреннее побуждение личности к тому или иному виду активности (деятельность, общение, поведение), связанной с удовлетворением определенной потребности. Существует несколько видов мотивов к труду:

- мотив социальности (потребность быть в коллективе). Этот мотив в особенности характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России;
- мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста;
- мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес»;
- мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д.т.) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство;
- мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов;
- мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации;

- мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает осязаемый экономический эффект.

«**Стимул** (лат. stimulus) – побуждение к действию, побудительная причина». Следует сказать, что последний термин не вызывает у ученых особых споров и трактовки его в целом совпадают. Стимулы - это воздействие внешних факторов, в отличие от мотивов, понимаемых как внутренние и внешние значимые для конкретной личности факторы [7;с.17]. Стимул – это воздействие на работника извне, с целью побуждения его к эффективной деятельности [6; с.134]. Для того чтобы связать воедино понятия мотива и стимула, приведем уточняющее определение: «Стимулы выполняют роль рычагов воздействия и носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов» [1;с.136]. Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, существует необходимость различать их, хотя в литературе они нередко употребляются как тождественные. Таким образом, мотив является главным соединительным звеном между потребностью и стимулом. Для возникновения этой связи стимул должен быть более или менее осознан и принят работником. Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей, и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы – это осознанные стимулы. Таким образом, стимул – внешняя побудительная причина к какой-либо деятельности, не зависящая от работника. Задача менеджера – создать такие условия труда, чтобы стимул был направлен на возникновение мотива, т.е. внутреннего, субъективно значимого и отвечающего потребностям субъекта трудовой деятельности стимула.

Потребности - представляют собой желания, стремления к определенному результату, то, что побуждает человека к определенной деятельности. Потребности возникают и находятся внутри человека, они достаточно общие для разных людей, но, в то же время, имеют определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, потребность - это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как одежда, дом, портфель ценных бумаг, личная машина и т.д. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах, как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д. Удовлетворить потребность – означает устранить потребность в чем-либо. Понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется. Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя

ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою определенную линию целенаправленного поведения. Работа в компании — один из способов такого поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность в компании — еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребности в признании. Задача менеджера в процессе мотивации работников - в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Менеджер также призван помочь подчиненным осознать и оценить достоинства, которые предоставляет им эта работа, эта компания, с тем, чтобы поведение работника было направлено на достижение целей предприятия.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным, акциям посредством пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование — сердцевина управления работником. Эффективность управления работой во многом обуславливается тем, насколько успешно осуществляется само мотивирование.

Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от природы объекта управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация. Мотивация является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Таким образом, мотивация присутствует в качестве функции управления в управлении любым объектом. Мотивация является неотъемлемым элементом системы управления коммерческой организации, государственного учреждения, общественной организации, церкви, а также любой неформальной организации. Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих в рамках этого объекта. Даже если в рамках объекта управления действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная оргструктура, но при этом система мотивации недостаточно эффективна, общий результат функционирования данного объекта управления будет достаточно низким. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования

ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей. Мотив играет роль причины, объективной необходимости что-либо сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей - довольно непростое дело. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Тем не менее, имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте. Поведение человека, обычно, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда следует, что мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – это задача менеджера. **Внешнее мотивирование** - это своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю нужно знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения. **Внутреннее мотивирование** является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае нужно найти психологический способ для усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, к примеру снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

В настоящее время персонал российских организаций является недостаточно и неэффективно мотивированным. Для российского менеджмента особенно актуальной в настоящий момент становится проблема неудовлетворенности работников условиями труда и, как следствие, снижения эффективности трудовой деятельности. При поиске средств повышения уровня удовлетворенности трудом необходимо ориентироваться не только на объективные показатели условий труда в организации, сколько на субъективные оценки уровня удовлетворенности качеством трудовой жизни самого персонала. Согласно двухфакторной теории Фредерика

Герцберга, объективные положительные показатели всего лишь избавляют сотрудников от отрицательных эмоций, и никак не влияют на удовлетворенность трудом, не мотивируют к более высоким результатам. Следует ориентироваться на субъективные показатели, определяемые высшими потребностями самих работников, включая достижения, признание, ответственность и возможности для роста [3; с.372-375].

Одна из важнейших задач систем мотивации – управление ожиданиями сотрудников. Виктор Врум определял мотивацию как процесс управления выбором [3; с.382]. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях: ожидания в отношении затрат труда и полученных результатов; ожидания в отношении определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов; ожидания в области ценности полученного поощрения или вознаграждения [2; с.10]. Часто встречающаяся ошибка – непонимание работниками того, как действует система мотивации. Случается, что сотрудники не понимают, почему их коллеги за ту же заработную плату делают, скажем, на 50 % меньше или хуже. Бывает, что персонал не понимает своих перспектив в данной организации (как карьерных, так и материальных). Дело даже не в самой системе продвижения по организационной иерархии, а в отсутствии чётких критериев пересмотра должности или размера заработной платы. Долгое время для решения подобных проблем использовался Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). Эта система выглядела следующим образом: каждой профессии присваивались некие разряды в зависимости от необходимого для выполнения работы уровня квалификации и сложности самих работ. Такая «шкала» действовала в масштабах всего бывшего СССР. В настоящее время она все еще распространяется на служащих госсектора. Одним из отрицательных моментов данной системы являлось ограниченное число факторов оценки должностей и, в некоторой степени, нивелирование индивидуальных особенностей той или иной организации. Зарплата работников различных отраслей определялась на основе централизованно утверждаемых тарифных сеток или отраслевых схем должностных окладов. Диапазон варьирования окладов руководителей и служащих в большинстве случаев не превышал 10% от среднего уровня для конкретной должности. Такой формализованный и стандартный подход привел к диспропорциям в системе оплаты труда, в основном, из-за отсутствия внутренней логики в нормативных документах и несвоевременного пересмотра нормируемых показателей. Наблюдающееся отставание нашей экономики от уровня развитых (а нередко и

развивающихся) стран было вызвано, в том числе, и отсутствием эффективных механизмов стимулирования. Это справедливо как в отношении отдельных специалистов, так и целых предприятий или отраслей. Разработка эффективных методов мотивации и оценки персонала является одной из важнейших задач современного менеджмента. Многообразие теоретических подходов создает непростую ситуацию для руководителей служб управления персоналом организаций. От правильного выбора метода оценки зависит успешность системы стимулирования, а значит — степень удовлетворенности работников и, в конечном счете, экономические показатели организации. Среди представляющих практический интерес методов оценки персонала можно выделить те, которые основаны на ранжировании должностей по важности выполняемых работниками функций, квалификации, способности к самосовершенствованию и т.п. Такие методы давно и успешно применяются во многих странах. Однако, как показывает практика, слепое копирование чужого опыта без учета качества подготовки персонала, конкретных условий и сложившихся традиций может привести к отрицательному результату.

Система грейдов пришла к нам из США, где в начале 60-х годов прошлого века Эдуард Хэй разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев, которая сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда. С тех пор система грейдов успешно зарекомендовала себя на Западе и постепенно внедряется в России. По оценкам экспертов, грейдинг становится популярным в России во многом в силу информационной закрытости отечественного рынка. В США, например, большая часть компаний использует в настоящее время другой метод, так называемый *market pricing*. Он предполагает изучение среднего уровня зарплаты для данной должности на рынке, на основе чего устанавливается зарплата по этой позиции внутри компании. В России это фактически невозможно из-за отсутствия соответствующей информации и обилия «серых» и «черных» компенсационных схем. Дальнейшее развитие рынка труда может привести к расширению доступных для российских компаний инструментов определения уровня компенсаций. Сущность грейдирования (от англ. *grade* — степень, класс) такова: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., в зависимости от специфики бизнеса компании. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязывается «вилка» оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой. Очень трудно найти такой универсальный метод стимулирования труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника.

Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а тот, в свою очередь, стремится получать как можно больше. Именно система грейдов позволяет увязать оплату труда и логику бизнеса, а также решить комплекс проблем, связанных с мотивацией персонала. Внедрение этой системы делает предприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повышается «прозрачность» организации для инвесторов и, следовательно, увеличивается капитализация. Система грейдирования своими корнями уходит в теорию справедливости Джона Стэйси Адамса и является ее логическим продолжением. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки: оценку своего вклада в достижение целей организации и оценку получаемого вознаграждения, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу. Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса. При проведении этих двух оценок, человек в уме выводит определённое соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой [2; с. 43]. Сотрудник сравнивает свой доход с доходом остальных членов организации, и понимает, за что он получает свои деньги. Он понимает, как можно увеличить свою заработную плату, и видит, откуда берется размер заработной платы коллег. Это уменьшает возможность несправедливой оценки и завистливого отношения к более высокой заработной плате других сотрудников, что, в целом, улучшает морально-психологический климат в коллективе и удовлетворенность персонала условиями труда. Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Система грейдирования в чем-то сходна с тарифной системой. И тарифно-разрядная сетка, и грейды представляют собой иерархическую структуру должностей, где оклады выстроены по нарастающему принципу. Но имеются и существенные отличия. Например, если тарифные системы построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы, то системы грейдов предусматривают более широкую линейку критериев. В тарифной системе должности выстраиваются по нарастающему принципу, а грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого, рабочий или мастер низшего грейда, благодаря своему профессионализму, может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде стоящего рядом высшего

порядка. Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты, а Структура грейдов построена только на весе должности, который просчитывается в баллах.

Обычно система грейдов используется в крупных и средних организациях, поскольку, кроме вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру и горизонтально, внутри своего уровня. Например, в случае повышения работником квалификации, повысится вес фактора знания и заработная плата возрастет, несмотря на то, что работник останется в прежней должности. Также на крупных предприятиях существует большое количество должностей, что создает дополнительные проблемы. Поэтому в системах определения должностных окладов часто приходится формально именовать должности, чтобы каким-то образом разместить их в иерархической вертикали. Эту проблему помогает разрешить система грейдов.

Таким образом, к преимуществам системы грейдов можно отнести следующее:

1. Она обеспечивает эффективную схему вознаграждения, включающую оклады, социальный пакет, премии;
2. Оптимизирует организационную структуру предприятия;
3. Является основой для формирования стратегии развития персонала;
4. Обеспечивает независимую оценку сотрудников на предмет соответствия занимаемых должностей;
5. Позволяет определять взаимосвязь уровня дохода работника на конкретной должности с относительной ценностью его позиции, в сравнении с другими существующими в компании;
6. Помогает руководству принимать решения об индексации заработной платы в соответствии со стратегическими требованиями развития;
7. Повышает мотивацию персонала, стимулирует его развитие;
8. Обеспечивает прозрачность перспектив роста для сотрудников;
10. Уменьшает эффекты «выгорания» сотрудников, находящиеся длительное время на одной должности.

Но, безусловно, данная система не лишена недостатков. К ним необходимо отнести трудоемкость и затратность внедрения и составления данной системы мотивации, так как она требует достаточно большого периода времени для прописывания всей системы и значительных денежных ресурсов. Также система является сложной, поэтому возникает необходимость в стороннем консультанте для того, чтобы построить и внедрить ее профессионально. Для эффективной работы системы необходимо внедрение в организации процедуры оценивания персонала, и осуществлять ее нужно не реже раза в год. По результатам процедуры у работника либо остается прежний квалификационный уровень и, соответственно,

та же зарплата, либо ему присваивается более высокая категория, увеличивающая его доход. Поэтому система оценки персонала является логичным и необходимым продолжением системы грейдов. В каком объеме будет реализована оценка персонала, — это уже зависит от возможностей и особенностей организации. Это может быть, как просто формальная оценка уровня образования и профессионального стажа, так и более полная оценка по профессиональным компетенциям работников. Также известно, что большинство нововведений наталкивается на недовольство со стороны тех, на кого они распространяются. Когда речь идет о пересмотре условий оплаты, риск всегда увеличивается. Сотрудники понимают, как делятся обязанности в каждой должности по факторам значимости для достижения успеха всей организации. Их ранжируют по определенному рейтингу внутри оклада и вводят переменную часть оплаты, потому, что жесткий оклад не мотивирует. Когда же сотрудник плохо выполнит какую-то конкретную функцию или задачу, то не получит часть своей зарплаты. Оклад становится плавающим, и 100%-ное его получение зависит только от того, насколько сотрудник старается. Так выясняется, является ли эффективным данный сотрудник. Здесь риск потерять хорошего сотрудника велик, потому что он сам будет чувствовать себя ущемленным из-за негарантированной зарплаты. Самые негативные моменты встречаются в период, когда сотрудники начинают переходить с одного уровня на другой. Если такой переход совершить достаточно просто, то наиболее мобильные и активные сотрудники участвуют во всех программах обучения в организации, затем легко демонстрируют новые компетенции, формирование которых от них уже не требует особых усилий. И, соответственно, претендуют на новый ранг. Таким образом, в короткие сроки они достигают наивысших планок в зарплате и начинают шантажировать руководителей своим уходом, аргументируя это отсутствием очередного повышения зарплаты. Часть руководителей поддается таким манипуляциям, и устанавливает «индивидуальные» оклады, чем демотивирует остальных подчиненных. В результате таких действий теряется прозрачность системы мотивации, ее доступность. Если сотрудник видит, что к нему относятся несправедливо, его рабочее поведение становится девиантным. Сначала он пытается компенсировать для себя те блага, которые считает для себя «недополученными», затем саботирует рабочие задания, и, наконец, увольняется. В иных организациях, наоборот, перейти с уровня на уровень достаточно трудно. Здесь используются сложные многоступенчатые процедуры аттестации сотрудников, пройти которые практически невозможно. Иногда не учитывается, что некоторые компетенции, включенные в рамки грейда, нелегко вырабатываются, требуют особых усилий. Соответственно сотрудник не может данную компетенцию освоить в короткое время и быть оцененным руководством. В данных организациях постепенно у сотрудников вырабатываются стойкое безразличие и полное отсутствие стремления передвигаться со ступеньки на ступеньку. В таком случае грейд теряет

свою силу стимулирования [5]. Система грейдов достаточно эффективна в настоящее время, хотя она не имеет пока широкого распространения. Эта система является мощным мотиватором для работников, удобным инструментом управления персоналом для руководителей, и эффективным средством для достижения целей и реализации стратегии организации. Система грейдов, — вполне логична и доступна для реализации собственными силами практически в любой организации. Но в любом случае, это потребует тщательного изучения этого вопроса, особенно его практической стороны, чтобы получить наиболее оптимальный результат при использовании минимальных временных, человеческих и финансовых ресурсов. Главное, чтобы сам процесс внедрения системы оплаты труда и ожидаемый результат стали более управляемыми. Ни одна из управленческих систем не является единственно верной и универсальной. Все зависит от множества факторов и характеристик, которые относятся к организации. Специалисты даже не всегда могут сказать однозначно, нужен ли организации грейдинг. Надо помнить и о том, что для некоторых отраслей вводить стандарты оценки труда вообще неприемлемо. Например, если компания занимается инновациями и консалтингом. В этом случае удобнее системы оплаты, зависящие от профессиональных навыков и компетенций, а не от обязанностей сотрудников.

Таким образом, становится понятно, что применение системы грейдинга в настоящее время может быть успешно перенесено на российскую почву, с учетом дифференцированного подхода к специфике конкретных организаций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 587 с.
2. Гапонова О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография. Екатеринбург-Нижний Новгород; УрО РАН, 2010, 188 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. – 700 с.
4. Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов // Заработная плата. – 2008, №6.
5. Семикова Н. Грейдинг: Как определить истинную цену сотрудника // Охрана труда и социальное страхование. – 2010, №3.
6. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: Гросс Медиа, 2005. - 224 с.
7. Хорошильцева Н.И. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда / по материалам семинара Кадрового Клуба «Системы оплаты труда персонала: новые подходы». – <http://cfin.ru>

UDC 005.07

**The possibility of using grading system as a method of motivation modern
organization**

© 2010 г. *O.S. Gaponova*

*candidate of Economics, associate professor Management department Higher School of
Economics State University in Nizhny Novgorod,
Nizhny Novgorod, B. Pecherskaya str., 25/12,
nta11@mail.ru*

Abstract: *The article deals with problems of motivation and study methods of grading, with respect to the staff of the contemporary Russian organizations.*

Keywords: *staff, motivation, stimulation, stimulus, grading.*