

ЗАСТОСУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ГРЕЙДИНГУ ЯК СПОСІБ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Охарактеризовано сутність і цінність системи грейдів. Проаналізовано переваги та недоліки грейдингу як справедливого винагородження на вітчизняних та закордонних підприємствах. Розглянуто застосування та розвиток системи грейдингу як способу мотивації персоналу на підприємствах.

The essence and value of system gradings is characterized. It is analysed advantages and lacks grading as fair compensation at the domestic and foreign enterprises. It is considered applications and system development grading as means of motivation of the personnel at the enterprises.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Становлення і розвиток сучасних ринкових умов функціонування вітчизняних підприємств і національної економіки в цілому вимагають від працівників нових управлінських знань, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтуючись на досягнення спільної для підприємства і працівника мети.

Дуже важливо усвідомлювати, що основним джерелом конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є його персонал. Але ефективне використання потенціалу наявних людських ресурсів можливе лише за умов комплексного підходу до управління персоналом. Тому застосування ефективної системи управління персоналом, вдалий вибір концепції, методів і стилю управління є надзвичайно важливими чинниками, що дозволяють поліпшити результати діяльності підприємства та зайняти йому належну позицію в конкурентному середовищі. Одним із шляхів, який допомагає значно покращити систему управління персоналом є застосування грейдингу (від англ. grading - класифікація, сортування, упорядкування) - інструменту формування диференційованої системи винагородження працівників за трудові зусилля.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблемам формування, застосування та розвитку грейдингу в системі управління персоналом, адекватної умовам господарювання підприємств, не приділено значної уваги в економічній літературі. Проте заслуговують на ознайомлення та вивчення розробки, представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Волкова Н., Гончаренко А., Запорожан М., Іванова М., Кібанов А., Лозовський О., Мартинов К., Мороз О., Слипачук С., Сосновий А., Цимбалюк С., Чемяков В. та інші.

Формування цілей статті (постановка завдання) Метою даної роботи є вивчення технології застосування та розвитку грейдингу, порівняння закордонного та вітчизняного досвіду застосування системи грейдів при встановленні розміру заробітної плати працівників.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні *основні завдання*:

- ✓ охарактеризувати сутність і цінність системи грейдів;
- ✓ розглянути застосування грейдів на підприємствах;
- ✓ відзначити переваги та недоліки грейдингу як справедливого винагородження;
- ✓ визначити методикку використання грейдів на вітчизняних та закордонних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Одним з важливих питань в організації заробітної плати є формування тісного взаємозв'язку між результатами праці та винагородою, при цьому повинні враховуватися інтереси працівників, що стосуються компенсаційного пакета. Процедура формування кваліфікаційних груп і розробка меж кваліфікаційних співвідношень створює фундамент для впровадження компенсаційної політики підприємств. Практичним інструментом, що дає можливість оцінити посади та робочі місця і на їх основі сформувати кваліфікаційні групи, являється система грейдів.

Грейдинг (або система грейдів) - це процедура або система процедур з проведення оцінки і ранжирування посад, у результаті яких останні діляться за групами, або, власне кажучи, грейдами, відповідно до їх цінності для компанії. Головна перевага грейдингу перекладання нематеріального показника (цінність роботи працівника) в грошовий еквівалент. На підставі грейдингу вибудовується корпоративна політика компенсацій і пільг, яка дозволяє оптимізувати витрати на персонал не за рахунок формального скорочення фонду заробітної плати, а завдяки вдосконаленню організаційної структури й штатного розкладу [1, с. 220].

Впровадження системи грейдів оцінювання посад та оплати праці дає можливість вирішити

наступні завдання:

- визначення відносної цінності існуючих посад з точки зору стратегії підприємства;
- оптимізація системи оплати праці;
- проведення оцінювання працівників, щодо відповідності посадам, які вони займають;
- створення додаткових умов для кар'єрного зростання;
- впорядкування ієрархії посад;
- визначення цінності всіх посад в компанії і діапазону оплати («вилки») для кожного класу робіт;
- оптимізація оргструктури і штатного розкладу [2].

В основі грейдингу посад лежать такі принципи:

- 1) економічна обґрунтованість - зв'язок з результатами компанії;
- 2) ясність і прозорість - об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;
- 3) справедливість - при більшому впливі на результат компанії співробітник отримує більшу винагороду;
- 4) однорідність - відповідність винагород співробітників, що надають однаковий вплив на результат;
- 5) ринкова конкурентоспроможність - створення конкурентних переваг компанії для залучення висококваліфікованих фахівців.

Для проведення грейдингу необхідні ресурси, а саме:

- ✓ інформація (стратегія, цілі та плани компанії; організаційна структура підприємства; каталог посад і посадові інструкції; аналіз заробітних плат сектора і т.п.);
- ✓ люди (експертна комісія у складі 10-15 осіб: топ-менеджмент, керуючий середньої ланки, співробітник відділу управління персоналом; можливе залучення зовнішнього консультанта);
- ✓ фінанси (зарплати членів експертної комісії, а також витрати на навчання і послуги консалтингових агентств);
- ✓ час (в середньому 1 - 1,5 року на розробку і впровадження) [3, с.74-77].

На сьогоднішній день в практику впроваджуються такі системи грейдів і їх модифікації в залежності від ступеня складності.

Перша ступінь складності - система ранжирування посад за ступенями складності. Вона не вимагає математичних розрахунків і може бути впроваджена топ-менеджерами компанії після їх попередньої підготовки. Нічого спільного з оригінальною версією системи грейдів вона не має. Але деякі консультанти масово впроваджують її на російських і українських підприємствах малого та середнього бізнесу.

Друга ступінь складності - це система Едварда Хейя, яка дійсно ґрунтується на бально-факторних методах. Але це не оригінальний варіант, а система грейдів, яку американські консалтингові компанії модифікували під ринок країн СНД.

Третя і четверта ступінь складності - це справжні оригінальні системи грейдів, які, незважаючи на свою захищеність, знайшли свій вихід на ринки Росії та України. Ці системи засновані не тільки на бально-факторному методі, але і на правильних, складних математичних розрахунках на матрицях, профільно-напрямних таблицях, графіках і найголовніше - на точному і послідовному дотриманні етапів методології.

Ці методи дуже трудомісткі. Їх впровадження розтягується на період від 6 місяців до одного року і супроводжується великою кількістю документообігу та рекомендацій. Тому тут без зовнішнього консультанта не обійтись.

Впровадження цієї системи оплати праці робить підприємство конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки підвищується «прозорість» компанії для інвесторів і, відповідно, збільшується капіталізація. До того ж, ввівши систему грейдів, підприємство може позиціонувати себе як серйозного гравця на світовому ринку праці та залучати на роботу або до співпраці топ-менеджерів, а також висококласних фахівців зі всього світу. Система грейдів оцінює всі типи робочих місць, що робить її надзвичайно цінним інструментом у формуванні структури оплати праці. Критерієм при оцінці посади є рівень впливу позиції посади на компанію в цілому і вплив на кінцевий результат.

Рішення про впровадження в компанії системи грейдів передбачає організацію крупного проекту, достатньо фінансового і трудомісткого. Незалежно від того, реалізується проект силами фахівців компанії або зовнішнім провайдером, потрібно провести великий комплекс аналітичних, методичних, оцінних і інших робіт. Крім прямих витрат на ці дослідження і розробку корпоративної системи грейдів, потрібно передбачити витрати, пов'язані з впровадженням нової системи оплати праці та її адмініструванням. Не менш важливо передбачити втрати, пов'язані з опором людей нововведенням, неминучим при будь-яких організаційних змінах, а тим більше - в таких важливих для кожної людини питаннях, як зарплата.

Для початку необхідно чітко сформулювати цілі проекту. Що саме потрібно компанії: оптимізувати витрати на ФОП, «вирівняти» оплату схожих посад в різних підрозділах (підприємствах

холдингу), виділити «ключові» посади і напрацювати політику залучення й утримання на них кращих фахівців, зробити ревізію рівня оплати праці в компанії та скорегувати його відповідно до реалій ринку.

На основі системи грейдів також розробляється соціальна політика компанії, мотиваційні програми і програми кар'єрного розвитку (працівники знають про зміну рівня доходів при різних кар'єрних пересуваннях). Головне - компанія отримує можливість підбирати на ключові напрями діяльності потрібних людей і обгрунтовано платити великі гроші своїм кращим співробітникам.

Сьогодні в багатьох компаніях базові оклади визначаються на основі суб'єктивних уявлень керівників про необхідну і достатню суму компенсації за виконання тієї чи іншої роботи. Нерідкі випадки, коли розмір окладу залежить від «пробивної сили» працівника, його вміння торгуватися за свою грошову винагороду, від сформованих традицій в оплаті праці та інших факторів, що не мають ніякого ставлення до цінності і важливості даної посади. І якщо в невеликих компаніях таке цілком допустимо, то в середніх і великих організаціях суб'єктивізм і відсутність системи визначення базового окладу веде до демотивації персоналу. Працівники не розуміють, чому на близьких за важливістю посадах базові оклади істотно розрізняються, не знають, які критерії оцінки високо-і низькооплачуваних робочих місць, що необхідно робити, щоб можна було розраховувати на підвищення окладу (крім як іти до начальника і шантажувати його своїм звільненням, якщо не підвищать зарплату).

В першу чергу система оплати праці по грейдам зручна для великих і середніх підприємств (при чисельності персоналу понад 80 людей і при кількості посадових позицій різного рангу більше 20), оскільки, на відміну від вертикальної побудови кар'єри, вона дозволяє будувати кар'єру горизонтально, всередині свого рівня. Наприклад, підвищення робочим кваліфікації, освіти позначиться на рівні оплати, оскільки підвищиться вага фактора знання, і зарплата зросте, незважаючи на те, що працівник буде залишатися на своїй посаді. До того ж, на великих підприємствах існує велика кількість посад, що створює багато проблем. Тому в раніше застосовуваних системах визначення посадових окладів доводилося формально іменувати посади, щоб якимось чином розмістити їх в ієрархічній вертикалі. Цю проблему вирішує система грейдів.

В класичному розумінні грейдинг переслідує дві основні мети, розглянуті на рис. 1:



Рис.1. Мета грейдингу [4]

Отже, на думку деяких аналітиків, грейдинг найкраще підходить для підприємств із штатом не меншим за 500 осіб, проте можливі різні варіанти залежно від цілей і реалізації схеми. При цьому в цій системі оплати праці є ряд переваг, значення яких значно зростає з ростом кадрового дефіциту. І тут не важливий розмір підприємства. Більше того, в умовах жорсткої боротьби за кваліфікованих спеціалістів якраз середнім і малим компаніям особливо необхідно отримати конкурентні переваги у вигляді прозорої і стимулюючої системи компенсацій. Саме для невеликих фірм може бути критичним питання вибудовування ефективної системи розвитку персоналу. Зниження рівня його стимулювання через несправедливу або неочевидну систему компенсацій є серйозною проблемою, яку слід вирішувати, незважаючи на розмір підприємства [4, с. 591 - 596].

Системи оплати праці, які використовуються у наш час на більшості вітчизняних підприємств, морально застаріли. Це виявляється в тому, що вони не враховують ні специфіки роботи підприємства в ринковій економіці, ні різної відповідальності і результатів праці працівників, що займають ідентичні посади.

Тривалий час для вирішення цієї проблеми використовувався Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (СТКД). Негативним моментом цієї системи є обмежена кількість факторів оцінювання посад і, деякою мірою, нівелювання індивідуальних особливостей тієї чи іншої організації. Проте сам принцип підходу є актуальним і зараз. На багатьох вітчизняних підприємствах ця практика збереглася і нині, хоча в більшості випадків вона не відповідає потребам бізнесу, стратегічним цілям підприємства, не враховує специфіку його діяльності й головне - не виконує мотиваційну функцію, негативно впливаючи на конкурентоспроможність компенсаційної політики.

Деякі науковці та практики стверджують, що тарифний підхід до побудови постійної частини заробітної плати і грейдова система - діаметрально протилежні інструменти, але, на нашу думку, вони не виключають один одного.

По-перше, одним з елементів тарифної системи є кваліфікаційні характеристики професій

працівників, в яких фіксуються їх завдання та обов'язки; вимоги до спеціальних знань, кваліфікації, спеціалізації, наводяться приклади робіт і т. д. Беручи на роботу або призначаючи на посаду, підприємства повинні ретельно дотримуватися кваліфікаційних вимог (до рівня освіти і стажу роботи), передбачених відповідними випусками. Ці положення враховуються й при грейдовій системі оплати праці.

По-друге, при побудові тарифної системи оплати праці використовується, в тому числі, «вилковий» принцип. Саме цей принцип встановлення посадових окладів введено в системі грейдів.

Так, проаналізувавши ринок зарплат, можна зробити висновок, що їх змінна частинна іноді досягає 90%. Такого бути не повинно. Якщо премія перевищує постійну частину зарплати, то її важливість буде знівельована, вона буде грати роль «латання дірок» в системі оплати праці.

Як показує практика, в сучасних ринкових умовах оптимальне співвідношення постійної і змінної частини заробітних плат має становити 60% до 40%. Тільки таке співвідношення, коли постійна частина перевищує змінну, змушує працівників виконувати план, щоб, таким чином, отримати більшу частину свого заробітку[5].

Друга (змінна) частина буде встановлювати остаточну справедливу, оскільки в неї увійдуть тільки премії, які чітко дають зрозуміти, за що отримав їх працівник (за свій внесок у результати роботи підрозділу або цілої компанії). Всі інші надбавки змінної частини (бонуси) повинні зникнути. Бо вони безликі і необґрунтовані. Чим менше всяких доплат в змінної частини, тим краще працівник розуміє, що він повинен зробити для того, щоб отримати змінну частину зарплати.

Багато спеціалістів сходяться на тому, що застосування системи грейдів виправдано тільки на великих підприємствах. Грейдинг потребує суттєвих затрат не тільки на розроблення, але і на підтримку – дуже складно забезпечити актуальність системи у часі і організувати його ефективне функціонування з реальною віддачею протягом довготривалого періоду.

Як виглядає структура заробітної плати до введення та після введення системи грейдів наведено на рис. 2-3.

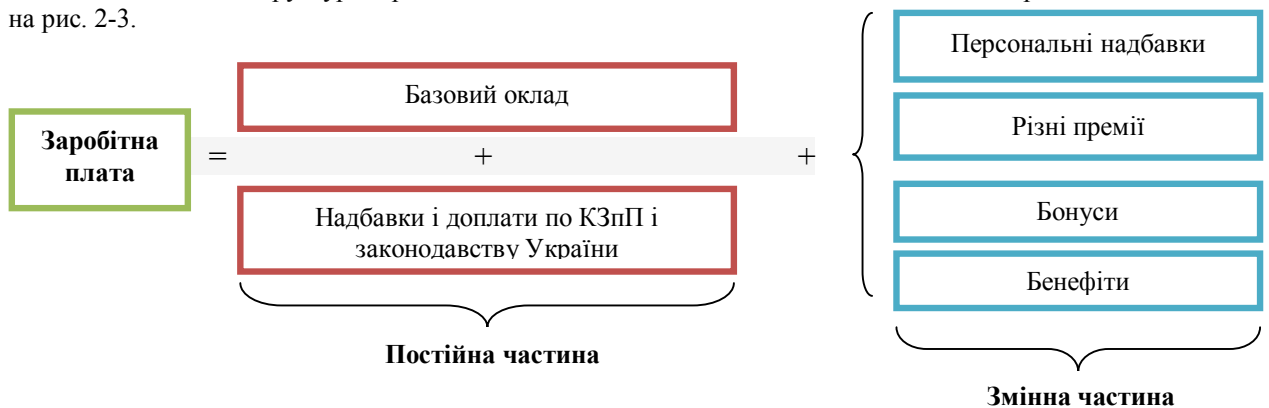


Рис.2. Структура заробітної плати до впровадження грейдів

Так має виглядати структура заробітної плати після впровадження системи грейдів (рис.3).

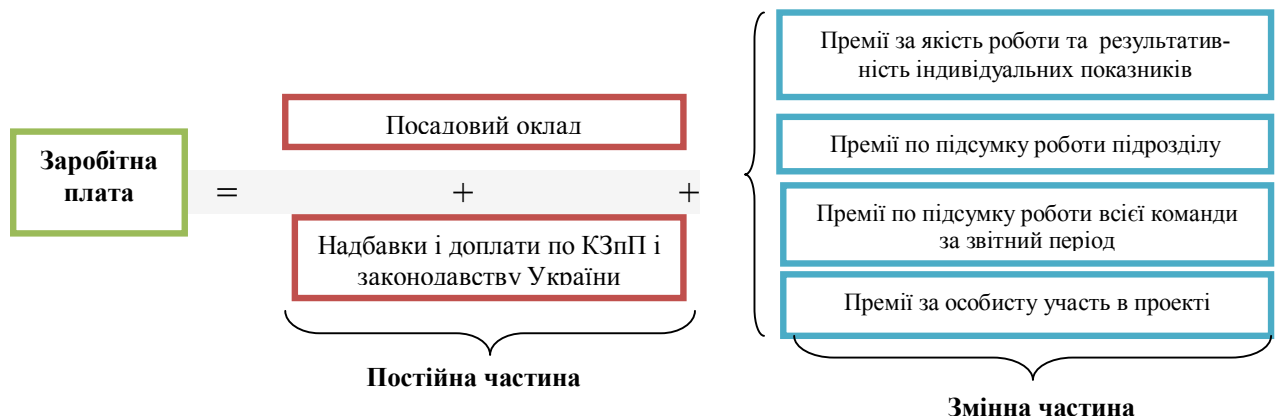


Рис. 3. Структура заробітної плати після впровадження грейдів

Особливо це характерно для швидкозростаючих фірм, яким розробляти систему грейдінгу економічно не виправдано. Впровадження системи грейдів у великих компаніях може значно збільшити ефективність управління фондом заробітної плати.

Чим більше співробітників на підприємстві, тим більшою може бути вигода від впровадження такої системи.

Практика показала, що система грейдів має наступні *переваги та недоліки*, табл.1 [4, с.762].

Таблиця 1

Переваги та недоліки системи грейдів

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - Допомогає управляти фондом оплати праці (ФОП) і робить систему нарахування зарплати гнучкою; - Підвищує ефективність ФОП від 10 до 30%; - Впорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві; - Дозволяє, при необхідності, швидко проводити аналіз структури як посадових окладів, так і постійної частини зарплат, а також відслідковувати їх динаміку; - Є зручним інструментом для визначення розміру базового окладу нової посади; - Дозволяє відслідковувати рівні та підрозділи, де є невідповідності в нарахуваннях зарплати; - Дозволяє порівняти рівні виплат своєї компанії з виплатами інших в одному сегменті ринку або ж в межах концерну; - Дозволяє співвідносити середню заробітну плату будь-якій посаді у своїй компанії із середньо ринковими; - Дозволяє усунути істотну неефективність роботи, так як виявляє дублювання функцій, невміле керівництво лінійних менеджерів своїми підпорядкованими; - Вирішує проблему нарахування доплат за роботу, виконану за стандартами, які є нижче або вище посадових; - Полегшує процес індексування зарплат; - Дозволяє визначити, в яку суму обходиться підприємству посада любого рівня; - Є ефективним способом інтеграції різнокаліберних підрозділів холдингу в єдину структуру; - Оптимізує розстановку трудових ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потребує великих розходів на розроблення, впровадження, підтримку в робочому стані; - До першої початкової розробки системи грейдів повинна бути залучена велика група експертів; - Підтримка системи в актуальному стані викликає великі складності, оскільки необхідно враховувати і відслідковувати велику кількість елементів і взаємозалежностей; - Розроблення умов переміщення між грейдам викликає різні проблеми (організаційні, фінансові, психологічні тощо); - Існують складності справедливого, об'єктивного оцінювання параметрів, які складно піддаються формалізації; - Є велика вірогідність суб'єктивного підходу як під час розроблення і початкового оцінювання грейдів (наприклад, часто оцінюються не посади, а певних особистостей, які їх займають), так і в процесі регулярних робочих перевірок відповідності персоналу рівню грейду; - Складності забезпечення об'єктивності і прозорості оцінювання викликають емоційні і психологічні проблеми, які знижують мотивацію співробітників.

Таку систему оцінки посад, як грейдинг та оплати праці за цим способом використовують понад 7,5 тис. великих компаній США та Європи, серед яких Kodak, Pepsi, IBM, BMW, а також понад 1,2 тис. компаній в 11 країнах Азії та решти світу. Рішення про перехід на систему оплати праці, прийняту в понад 40 країнах світу було прийнято з метою усунення «зрівнялівки», що призводить до дисбалансу в оплаті праці [6].

В Україні деякі положення цієї системи використовують «Інтертайп», Перший Український міжнародний банк, УМС і ВАТ «Азовсталь» [7, с.127]. Протягом останніх 5 років в Україні спостерігається значна увага роботодавців до системи грейдів, оскільки в умовах наростаючої конкуренції і турбулентності національної економіки персонал є одним із головних факторів виживання підприємства. Однак існує проблема розробки та впровадження системи грейдів на вітчизняних підприємствах, яка відбувається повільно і потребує значних витрат. Головна відмінність нової системи оплати праці містить в якості оцінки - оцінюється не назва посади, а її зміст. При оцінці враховувалися також умови оплати праці та вартість аналогічної позиції в передових українських і зарубіжних компаніях.

Існує потреба характеристики сутності й цінності системи грейдів, а також аналіз етапів розробки системи грейдів. Система грейдів (позиційних посад) є свого роду корпоративним «табелем про ранги», в якому кожному кластеру (грейду) посад відповідає свій рівень заробітної плати. Головна особливість грейдингу-«вимірювання невимірного»: переведення нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент.

Незважаючи на те, що метод грейдингу широко поширений у всьому світі, він не завжди прийнятний для вітчизняних підприємств. Є ряд факторів, стримуючих застосування даної системи у вітчизняних умовах:

1) компанії в Україні розвиваються динамічніше, ніж на Заході, і нові посади з новими функціональними обов'язками з'являються в них набагато частіше, тоді як система грейдингу позицій розрахована на стабільну оргструктуру;

2) розкид цін на вітчизняному ринку праці не завжди дозволяє встановити скзовзну зарплату для кожного грейду, змушуючи вносити корективи в залежності від спеціалізації співробітника. У зв'язку з цим, консультанти *Нау Group* пропонують використовувати «ринкову надбавку» до твердого окладу для посад, дефіцит яких спостерігається на ринку. Коли посада перестає бути дефіцитною, надбавку можна зняти.

Крім того, основні проблеми, пов'язані з впровадженням грейдів пов'язані з тим, що проведення оцінки за посадовими інструкціями може викликати кадрові проблеми. Працівникові властиво асоціювати себе з займаної посади, а при введенні грейдів може з'ясуватися, що якась компетенція працівника, яку він вважав важливою, несуттєва з точки зору компанії, що може привести до вибуття працівника з компанії.

Поряд із зазначеними проблемними питаннями у використанні грейдів, дана система має ряд безперечних достоїнств. В даний час принаймні 10% робітників зазвичай відносять до більш високого грейду, ніж він є насправді, і відповідно вони отримують вищу зарплату, ніж слід було. Встановивши їм за шкалою грейдів більш об'єктивний (низький) рівень, компанія отримує економію в довгостроковій перспективі.

Система базової оплати за грейдама дозволяє підприємству підвищити ефективність використання фонду оплати праці на 10-15% за рахунок стандартизації при визначенні розміру базової частини зарплати, чітких правил її розрахунку, підвищення окладів залежно від підвищення компетенцій та більшої прозорості [6]. При використанні даної системи є можливість або скоротити поточні витрати на оплату праці, або отримувати більшу віддачу на виплачувану співробітникам заробітну плату. Важливими перевагами системи грейдів є підвищення керованості персоналу, прозорість компанії для інвесторів, і відповідно, збільшення її вартості (капіталізації), що виступає одним з найважливіших завдань вітчизняних підприємств в контексті виходу на світовий ринок і підвищення конкурентоспроможності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Розглянувши особливості системи оплати праці по грейдама, оцінивши її позитивні і негативні сторони, вважаємо доцільним розширення сфери використання даного інструментарію на вітчизняних підприємствах. Дана система може бути застосована як на великих, так і невеликих підприємствах усіх видів діяльності і дозволить забезпечити об'єктивність оцінки посад (робіт), а, відповідно, і справедливості винагороди працівників, що є одним з основних вимог до систем оплати праці в ринкових умовах.

Впровадження системи грейдів має чимало позитивних та ряд негативних характеристик, але в США та Західній Європі, вважається, що це, чи не найсправедливіший спосіб оплати праці.

Керівництво компанії отримує інструмент для рішень проблем індексації заробітної плати та визначення допустимого розміру винагороди на нових посадах за допомогою грейдів. В результаті співробітники розуміють, що «минулі заслуги не працюють», співробітники кожен рік підтверджують свій рівень (грейд) своїми результатами, з'являється можливість гнучкого підходу до оцінки посад у відповідності зі значимістю робочого місця для компанії, у працівників з'являється додатковий стимул кар'єрного зростання, стабілізація складу колективу (збільшення тривалості роботи в компанії цінних співробітників).

Взаємовплив управлінських процедур і технологій очевидно і приносить позитивні результати, підштовхуючи хвилю конструктивних змін в системі управління, однак на цьому шляху важливо грамотно провести внутрішні процедури реорганізації в аспекті роботи з персоналом.

Література:

1. Іванова М.І., Потьомкін Д.М. Формування кадрової стратегії підприємства // Вісник КДПУ ім. М. Остроградського. - 2009. - № 6(59). - С. 217-220.
2. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В., Баткаева И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. – М.: Инфра-М.- 2009. - С. 378.
3. Гончаренко А. Грейдуированная шкала. // Бизнес. – 2007. – № 12. – С. 74-77.
4. Лозовський О.М., Таран О.А., Таран В.С. Впровадження системи грейдингу на вітчизняних підприємствах// Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, кафедра менеджменту та адміністрування 2009 р - с. 780.
5. Сліпачук В. «Важливий» оклад. Оптимізація фіксованої частини зарплати працівників на підставі оцінки посад. Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?Module=profession&op=view&id=878&print=true>
6. Волкова Н.А. Система оплаты труда по грейдам: зарубежный и отечественный опыт использования. Режим доступу: www.nbu.gov.ua
7. Мороз О. С. Прикладні особливості використання робочої сили в умовах економічної кризи / О. С. Мороз // Економіка та право. — 2009. — №2. — С.123-128.