УДК 331.101.39

Яворська О.Б.

ГРЕЙДУВАННЯ ЯК ГОЛОВНА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпропетровськ

У статті розглянуті історичні передумови виникнення проблеми оцінювання праці на сучасному етапі розвитку економіки України, визначено поняття грейдингу як технології побудови системи управління персоналом, проаналізовано його відмінності від класичного тарифного нормування. Доведено що грейдування є більш досконалішою в порівнянні з класичною тарифікацією процедурою, оскільки доповнює її в напрямі підвищення значущості, цінності окремих посад/робіт для конкретного підприємства, дає змогу повніше врахувати індивідуальні потреби підприємства в диференціації основної заробітної плати. Визначена основна особливість моделі грейдування – система «плаваючих» окладів, у якій розмір отримуваного окладу залежить від виконання норм, що мають певні рейтинги. На основі дослідження досвіду застосування грейдингу в провідних західних компаніях охарактеризовано та порівняно методи його здійснення, вказані недоліки кожного з них, наведені чинники, які треба враховувати, обираючи метод грейдингу, як то галузеву специфіку, розмір підприємства та ін. У статті надано пояснення чому система грейдування підходить не всім підприємствам, а також надані ідеї його проведення на великих і середніх підприємствах.

Ключові слова: оцінка праці, грейд, грейдинг, грейдування, тарифікація.

© Яворська О.Б., 2015

Вступ

Одним з ключових чинників успіху у конкурентній боротьбі підприємств є людські ресурси. Утримання і залучення працівників, підвищення результативності їх праці – це основні питання менеджменту організацій, вирішення яких можливе з побудовою ефективної системи мотивації і оплати праці персоналу. Ефективна система оплати праці має враховувати інтереси як працедавця, так і робітника. І чим більше чисельність персоналу підприємства, тим складніше цей баланс інтересів підтримувати. Оплата праці у великих організаціях – це складна система розподілу фінансів. Сьогодні більшість українських підприємств займаються розробкою досконаліших систем матеріальної мотивації персоналу, удосконалюють систему компенсацій, будують ефективну систему досягнення цілей організації.

Як відомо, корпорації створювалися на базі декількох підприємств, які часто були розкидані по всій країні. На кожному з них існувала своя управлінська структура зі сформованою схемою оплати праці. Тому необхідно було уніфікувати прийняті на підприємствах схеми, підвести їх під єдині стандарти. Крім того, на багатьох заводах повним ходом йшли програми оптимізації виробництва і впровадження нових технологій, а це лише посилювало розбіжність в оплаті праці працівників. Нерідко виходило так, що фахівці вищої кваліфікації виконували прості види робіт, оскільки техніка робила за них усе інше. Наприклад, токарям шостого розряду часто діставалася робота, яку раніше виконували токарі третього розряду. Саме тоді виникла необхідність вивчення та впровадження сучасних методик оплати праці.

Питання мотивації персоналу та організації заробітної плати є предметом постійної уваги вітчизняних науковців: Д. Богині, О. Грішнової, В. Данюка, Г. Дмитренка, А. Калини, Т. Кир'ян, А. Колота, Г. Кулікова, В. Лагутіна, Е. Лі-банової, Н. Лук'янченко, І. Новак, І. Петрової та ін. Ці проблеми досліджували також вчені країн СНД: Л. Абалкін, Н. Волгін, Н. Горєлов, Ю. Кокін, Р. Ко-лосова, Б. Мазманова, Г. Слезінгер, М. Сорокіна, В. Чемеков, Р. Яковлєв та ін.

Незважаючи на досить широкі дослідження питань матеріальної мотивації персоналу в Україні, проблема оцінювання посад в сучасних організаціях повною мірою не лише не розв'язана, але і не вивчена.

Результати дослідження

Сучасним методом, що застосовується в провідних західних компаніях та дозволяє підвищити ефективність системи мотивації і зробити її зрозумілою і прозорою для співробітників є грейдування.

Серед визначень грейдування можна виділити наступне: «Грейдування – це угрупування посад за певними характеристиками (визначення «ваги», класифікація та ін.) з метою стандартизації оплати праці в організації» [1].

В.П. Чемеков дає наступні визначення поняття «грейдинг» – технологія побудови системи управління персоналом, і поняття «грейд» – встановлений інтервал «вагів» або рангів, усередині якого посади вважаються рівнозначними для організації і такими, що мають один діапазон оплати (тариф), а «тарифні розряди» – мінімальні одиниці розрізнення оплати для посад. Декілька тарифних розрядів включаються в грейд (тариф)» [1]. Тобто, грейдинг – це система оцінювання кожної посади за декількома параметрами (наприклад, рівень відповідальності і умови праці). Зазвичай, виділяють 5–7 таких показників, для кожного з них розробляється своя шкала. В результаті виходить ранжирування усіх посад за складністю роботи, на підставі якого будується своєрідна ієрархія позицій в компанії, система оплати праці для кожного співробітника. Система грейдів – це різновид матеріальної мотивації персоналу, яка ґрунтується на оцінюванні відносної цінності посад в компанії, створенні ієрархії посад з відповідними окладами [2]. Грейдинг дозволяє дотримуватися єдиного принципу оплати праці на основі об'єктивного і справедливого її оцінювання, «пов'язати» логіку бізнесу, за якою підприємство завжди прагне платити з урахуванням своїх цілей, але рівно стільки, щоб утримувати працівника, і оплату праці, тому що працівник, у свою чергу, прагне заробити якомога більше.

Система грейдування прийшла до нас із США, де на початку 60-х рр. XX ст. Едуард Н. Хэй розробив методику оцінювання посад різного професійного профілю, виходячи з універсальних критеріїв. Відтоді система грейдування успішно зарекомендувала себе на Заході і сьогодні вважається кращою основою для прозорої і керованої системи оплати праці.

Грейдування за суттю є процедурою тарифікації робіт, але більш досконалішою, ніж класичне тарифне нормування. Тарифікація за умови класичного тарифного нормування здійснюється на основі довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників за такими критеріями, як складність праці та необхідний рівень кваліфікації. Процедура грейдування теж враховує всі ці показники, але на перший план висуває специфічні для певного підприємства чинники та цінність посад/робіт (компетенції працівника). Кількість розрядів тарифної сітки залежить від складності робіт і визначається на основі Єдиного тарифно-кваліфікаційного до-

відника робіт і професій робітників (ЄТКД). Кількість позицій в схемі посадових окладів визначається кількістю посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців або кваліфікаційних груп. Кількість грейдів залежить від розмірів підприємства, організаційно-правової форми підприємства, фінансових можливостей тощо. Під час формування грейдів підприємства зазвичай дотримуються принципу об'єднання посад у якомога меншу (разом з цим оптимальну, але не мінімальну) кількість грейдів, що дає змогу збільшувати діапазони (вилки) посадових окладів/окладів, встановлених для кожного грейду, і разом з цим стимулювати поліпшення результатів праці, підвищення компетентності тощо [3]. Таким чином, грейдування є більш досконалішою в порівнянні з класичною тарифікацією процедурою, оскільки доповнює її в напрямкі підвищення значущості, цінності окремих посад/робіт для конкретного підприємства, дає змогу повніше врахувати індивідуальні потреби підприємства в диференціації основної заробітної плати.

Основною особливістю моделі грейдування є система «плаваючих» окладів. Розмір отримуваного окладу залежить від виконання норм, яким присвоєні певні рейтинги. Наприклад, для робітника сукупний рейтинг складається з наступних параметрів: дотримання правил і норм охорони праці і промислової безпеки (рейтинг – 30%), виконання планового завдання (45%), прийом/здача зміни (5%), раціональне використання робочого часу (20%). Працівник отримає 100% окладу у тому випадку, якщо усі норми були виконані бездоганно. Якщо робота зроблена неякісно, то за підсумками місяця розмір окладу може бути менше. В той же час перевиконання робітником виробничих показників, або попередження нещасних випадків, забезпечить йому надбавку до зарплати до 30%. Оцінювання діяльності робітників майстри мають проводити щодня.

Треба, також, розуміти що система грейдування підходить не всім підприємствам. В першу чергу вона зручна для великих і середніх підприємств, оскільки, на відміну від вертикальної побудови кар'єри, вона дозволяє будувати кар'єру горизонтально, усередині свого рівня. Наприклад, підвищення робітником кваліфікації, освіти позначиться на рівні оплати, оскільки підвищиться вага чинника знання, і, зарплата зросте, не дивлячись на те, що працівник залишатиметься на своїй посаді. Малому бізнесу має сенс впроваджувати простішу систему, витрати на впровадження грейдингу в цьому випадку можуть з'явитися невиправданими. Класичний грейдинг, тобто оцінка посадових обов'язків, не дуже підходить для компаній, що працюють в інноваційних і науково-дослідних галузях, в консалтингових компаніях, установах охорони здоров'я. Для них зручніше системи, в яких зарплата залежить від професійних навичок і компетенції співробітників, а не від їх обов'язків. У компаніях, де чисельність персоналу невисока, краще застосовувати простіші методи, наприклад метод ранжирування посад.

Існує декілька методів грейдинга:

– метод класифікації. Визначаються критерії класифікації. Види праці розбиваються на групи категорій (основна, допоміжна, сервісна, адміністративна діяльність) і підкатегорій (за функціональними областями) посад. У рамках кожної з підкатегорій посади групуються в декілька класів на підставі загальних характеристик. Головний недолік методу – висока доля суб'єктивності при оцінці;

– метод бальної оцінки. Визначається декілька компенсованих чинників, які поділяються на рівні. Кожному рівню привласнюється певне число балів. Складанням відповідних балів отримують загальну бальну оцінку праці. Результатом є кількісний рейтинг посад, виражений в балах. Проте підрахунок часто виявляється занадто трудомістким;

– метод ранжирування. Ранжирування проводиться по усій роботі в цілому, виходячи з посадових інструкцій. Як правило, на підставі одного чинника, наприклад складнощі робіт. Застосовується в основному в невеликих організаціях;

– метод компонентного аналізу. Припускає оцінку тільки ключових посад по ряду чинників, вартість яких дана не в умовних балах, а в грошовому вираженні. В результаті безпосередньо визначається розмір окладу посади. Посади, не включені в оцінку, порівнюються з оціненими посадами і таким чином вбудовуються в ієрархію. Головна проблема – для використання цього методу необхідно мати об'єктивні порівняльні дані.

Обрати правильний метод оцінювання посади – завдання непросте. Доводиться адаптувати вибрану модель під підприємство. Крім того, система оцінювання посад раніше була орієнтована виключно на управлінський персонал. Тому розрахувати вартість «ставок» для робітників досить складно – висунути однакові вимоги до менеджера і сталевара неможливо. До того ж підприємствам необхідно враховувати і галузеву специфіку. При цьому ціна помилки висока: неправильний вибір автоматично може призвести до неефективності впровадженого грейдинга в цілому.

При побудові і подальшому розвитку системи оплати праці підприємство має постійно контролювати рівень заробітних плат на ринку

праці для порівняння зарплати своїх фахівців із зарплатами фахівців такого ж рівня у конкурентів. По суті, власник бізнесу може уважно стежити за кадровою політикою конкурента і вчасно реагувати на зміни.

Висновки

Забезпечення стійкого економічного розвитку будь-якого підприємства тісно пов'язане зі здійсненням обґрунтованої політики оплати праці. Вдало підібрана система заробітної плати є ефективним організаційним засобом і значним мотиваційним чинником. Ефективна система оплати праці має враховувати інтереси як працедавця так і робітника. Основною проблемою побудови такої системи є оцінювання посад. Незважаючи на досить широкі дослідження питань матеріальної мотивації персоналу в Україні, ця проблема повною мірою не лише не розв'язана, але і не вивчена. Сучасним методом, що застосовується в провідних західних компаніях та дозволяє підвищити ефективність системи мотивації і зробити її зрозумілою і прозорою для співробітників є грейдування. Грейдування за суттю є процедурою тарифікації робіт, але більш досконалішою, ніж класичне тарифне нормування. Воно дає змогу повніше урахувати індивідуальні потреби підприємства в диференціації основної заробітної плати.

Система грейдування в першу чергу зручна для великих і середніх підприємств, оскільки, на відміну від вертикальної побудови кар'єри, вона дозволяє будувати кар'єру горизонтально, усередині свого рівня. Малому ж бізнесу має сенс впроваджувати простішу систему, витрати на впровадження грейдингу в цьому випадку можуть виявитися невиправданими. Обираючи метод грейдингу, підприємство має враховувати цілу низку чинників, як то галузеву специфіку, розмір підприємства та ін. При розробці системи оплати праці на підприємстві необхідно також проводити паралелі з рівнем заробітних плат на ринку праці.

Працівники підприємств, що впровадили систему грейдів, повинні чітко бачити систему оплати, свої перспективи у фірмі, а також – яких показників в які терміни треба досягти, щоб отримати підвищення на посаді і заробітній платі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Чемеков В.П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.

2. *Попова О.* 7 шагов к успешному проекту. Система грейдов для вашей компании. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=45860//.

3. *Цимбалюк С.О.* Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних тарифікаційних процедур і грейдування // Україна: аспекти праці – 2011. – № 7. – С.9-16.

Надійшла до редакції 04.02.2014
Рецензент: к.е.н., проф. В.П. Колесников

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК ГЛАВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Яворская Е.Б.

В статье рассмотрены исторические предпосылки возникновения проблемы оценки труда на современном этапе развития экономики Украины, определено понятие грейдинга как технологии построения системы управления персоналом, проанализированы его отличия от классического тарифного нормирования. Доказано что грейдирование является более совершенной по сравнению с классической тарификацией процедурой, поскольку дополняет ее в направлении повышения значимости, ценности отдельных должностей/работ для конкретного предприятия, дает возможность полнее учесть индивидуальные потребности предприятия в дифференциации основной заработной платы. В статье определена основная особенность модели грейдирования – система «плавающих» окладов, в которой размер получаемого оклада зависит от выполнения норм, имеющих определенные рейтинги. На основе исследования опыта применения грейдинга в ведущих западных компаниях, охарактеризованы и сравнены методы его проведения, указаны недостатки каждого из них, приведены факторы, которые необходимо учитывать, выбирая метод грейдинга, такие как отраслевая специфика, размер предприятия и др. В статье объясняется почему система грейдирования подходит не всем предприятиям, а также представлены идеи его проведения на больших и средних предприятиях.

Ключевые слова: оценка труда, грейд, грейдинг, грейдирование, тарификация.

GRADEMENT AS MAIN CONSTITUENT OF ECONOMIC MOTIVATION OF PERSONNEL

Yavorska E.B.

The article considers historical pre-conditions of origin of problem of estimation of labour on the modern stage of development of Ukraine economy, certain concept of grading as technologies of construction of control system of a personnel, analyses its differences from the classic tariff setting of norms. It proves that grading is much better in comparison to the classic tariffing procedure, as it increases its meaningfulness, value of separate positions/works, for a concrete enterprise, enables completer to take into account the individual requirements of enterprise in differentiation of base pay. The basic feature of gradement model – «floating» system. It is certain salaries, in which the size of the got salary depends on implementation of norms which have the certain ratings. On the basis of research of experience of application of gradement the methods of its usage are described in leading western companies and in comparison, indicated failings each of them, resulted factors which need to be taken into account, chosing the method of gredement, as a particular branch specific, size of enterprise, etc. The article gives the explanation to the question why the system of gradement fits not all enterprises, and also presents ideas of its usage in large and middle enterprises.

Keywords: estimation of labour, grade, grading, gradement, tariffing.