УДК 331.108.5

ГРЕЙДУВАННЯ ЯК СУЧАСНА ФОРМА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Трубей О.М., Ступчик М.І.
Київський національний торговельно-економічний університет

Розглянуто основні поняття та особливості застосування системи грейдування на підприємстві. Узагальнено визначення понять «грейд» та «грейдування». Розкрито актуальність побудови ефективної системи управління персоналом підприємства. Обґрунтовано доцільність використання системи грейдування для формування диференційованої системи винагородження працівників. Досліджено основні переваги та недоліки застосування грейдування.
Ключові слова: грейдування, грейд, система, оплата праці, підприємство, винагорода, розподіл.

Постановка проблеми. Підвищення добробуту населення є однією з головних умов соціально-економічного розвитку держави. Питання організації заробітної плати залишається актуальним та водночас найбільш проблемним, оскільки оплата праці є концентрованим вираженням ефективності економіки і соціальної політики держави, інтегральним показником якості та результативності реформ. За даними Державної служби статистики України середньомісячна номінальна заробітна плата в країні становила 3026 грн у 2012 р. та 3265 грн у 2013 р. [1]. Незважаючи на зростання даного показника на 8,2%, рівень заробітної плати залишається досить низьким і у більшості випадків не відповідає рівню кваліфікації працівників, затратам та результатам їхньої праці, зростає меншими темпами ніж рівень інфляції. Це призводить до демотивації працівників, зниження їх прагнення до професійного та особистого розвитку і, як наслідок, до відсутності зростання людського капіталу та його подальшого скорочення, що має негативні економічні та соціальні наслідки як для окремих підприємств, так і для країни в цілому. Тому надзвичайно актуальними є питання пов'язані з вивченням та вдосконаленням системи оплати праці з метою виконання нею мотивуючої функції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічні засади підвищення ефективності праці засобами матеріального стимулювання персоналу, у тому числі й грейдування, знайшли відображення у наукових працях таких іноземних вчених, як М. Армстронг, П. Друкер, Е. Лоулер, А. Маслоу, Д. Макклеланд, Е. Хей. Уперше термін «грейдинг» ужив американський експерт у сфері консалтингу Едуард Хей. Система грейдів була розроблена компанією Hay Group і почала застосовуватись у 50-х роках минулого століття у США під час проектування основної заробітної плати державних службовців, хоча відомо, що перші форми грейдування існували ще у стародавньому Єгипті [3].

Серед вітчизняних науковців дослідженням даного питання займалися такі вчені, як Д.П. Богиня, О.О. Бідюк, В.М. Гриньова, М.С. Дороніна, А.М. Колот, Т.А. Костишина, Л.А. Лутай, Г.В. Назарова, А.Ю. Шахно, О.М. Ястремська та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Системи оплати праці, які сьогодні використовують вітчизняні підприємства в більшості морально застаріли, вони не достатньо враховують специфіку виконуваних робіт, відповідальність за результати працівників, що займають ідентичні посади. Зацікавити персонал у якомога повному використанні професійного і творчого потенціалу допомагає політика диференціації винагород з урахуванням індивідуальної і колективної участі у формуванні результатів діяльності, зокрема, це стосується системи грейдування. Однак, незважаючи на активізацію наукових публікацій з даної тематики, перспективи застосування грейдингу, як сучасної та ефективної форми мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах досліджені ще недостатньо.

Мета статті. Метою даної статті є чітке визначення місця та ролі грейдування в діяльності підприємства як одного з найважливіших факторів мотивації персоналу, а також обґрунтування перспектив його застосування на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу. Становлення і розвиток сучасних ринкових умов функціонування вітчизняних підприємств і національної економіки в цілому вимагають нових управлінських знань, посилюють інтерес підприємців до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтуючись на досягнення спільної для бізнесу і працівника мети. Сьогодні вже доведено необхідність оцінювати діяльність кожного працівника, його професійність, компетентність, творчість, ініціативність, відповідальність, прагнення до самовдосконалення, розвитку, враховувати результати діяльності підприємства, особистий внесок у зростання продуктивності. Інструментом формування диференційованої системи винагородження працівників за трудові зусилля є технологія грейдування [2].

Слово «грейд» походить від англ. grade – «розташовувати за ступенями, ранжувати». Грейди – це група посад, що мають приблизно однакову цінність для компанії. Кожному грейду відповідає певний розмір окладів. При цьому до одного грейду можуть потрапити представники різних професій: бухгалтер, менеджер із продажу і фахівець юридичної служби підприємства тощо.

У довідниковій і спеціальній літературі можна зустріти різне тлумачення грейдування. Так, Бідюк О.О. під поняттям «грейдування» розуміє систему процедур із проведення оцінки і ранжування посад, у результаті яких посади розподіляються за групами (грейдами) відповідно до їх цінності для підприємства [3]. Комісарова М.В. тлумачить грейдування як персональний розподіл працівників з урахуванням цінності виконуваної роботи, цінності самого працівника, що залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності та рівня розвитку його професійних компетенцій і робить акцент на кожному працівникові конкретно, враховуючи ступінь його корисності для бізнесу, внеску у функціонування підприємства та власного ставлення до виконуваної роботи [4]. Гончаренко К.М. надає більш узагальнене визначення, не акцентуючи уваги на конкретному працівникові як особистості, тому під грейдуванням розуміє розподіл посад або робіт, незалежно від того, який саме працівник їх займає.

Грейд посади залежить від цінності даної посади для підприємства.

Подані тлумачення в цілому характеризують різносторонні підходи до поняття грейдування на підприємстві, а їх узагальнення дозволяє запропонувати наступне визначення даного поняття. «Грейдування – це ранжування посад на групи залежно від їх цінності для підприємства та спосіб матеріальної оцінки діяльності персоналу». Застосування грейдингу дозволяє встановити відповідність очікуваного розміру заробітної плати розвитку ринку праці, впорядкувати оплату праці, підвищити керованість та рівень прозорості діяльності підприємства для інвесторів та нарощувати обсяги його капіталізації (вартості).

Кожне підприємство вибудовує систему грейдів самостійно, з огляду на особливості його діяльності, цінність кожного співробітника та його внеску в загальну справу. Однак, при здійсненні грейдування посад варто враховувати наступні загальні принципи, як [5]:

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 винагороди співробітників, які однаково впливають на результат.

5. Ринкова конкурентоздатність – створення конкурентних переваг компанії для залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Данюк В.М. та Чернушкіна О.О. відзначають, що основними завданнями, які ставляться перед грейдуванням, є систематизація посад, стандартизація оплати праці і, як наслідок, – краща мотивація працівників. Запровадження системи грейдів сприяє досягненню бізнес-цілей підприємства, реалізації його стратегічних орієнтирів, залученню та утриманню потрібних працівників, одержанню максимальної віддачі від інвестицій у людський капітал [6].

Сьогодні у практику запроваджуються дві системи грейдів та їхні модифікації, які відрізняються ступенем складності [7].

Перший ступінь складності – це система ранжування посад за рівнем складності. Вона не потребує математичних розрахунків і може бути впроваджена топ-менеджерами підприємства після їх попереднього тренінгу. Широко застосовується на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Другий ступінь складності – безпосередньо система Едварда Хея, заснована на бально-факторних методах. Часто впроваджується на підприємствам з невеликим штатом співробітників. Фактори, які використовуються у Хей-методі оцінювання посад – наступні:

1. Знання – знання, навички і здібності, необхідні для належного виконання задач посади (маються на увазі не тільки освіта, але всі інші набуті раніше знання):

- професійні/предметні знання – знання практичних і теоретичних процедур, спеціалізованих підходів;

- складність і різноманітність – аналітичні і концептуальні навички, необхідні для виконання робіт з планування, організації, консультування, інтеграції, координації, розробленні і управління підлеглими;

- навички взаємодії з людьми – ступінь взаємодії співробітника з колегами, командами, клієнтами.

2. Творчий потенціал/рішення проблем – міра оригінального, інноваційного мислення, за допомогою якого людина може створювати нові результати. Показує рівень самостійності мислення, його незалежності від прийнятих стандартів і правил.

3. Відповідальність – ступінь, в якому посада прямо впливає на кінцеві результати (з урахуванням важливості цих результатів для компанії).

У деяких випадках, крім описаних вище трьох факторів, використовується четвертий: умови праці. Цей фактор дає змогу враховувати екстраординарні робочі умови.

Третій та четвертий ступені складності – справжні оригінальні приклади системи грейдів, які застосовуються на незначному відсотку вітчизняних підприємств. Ці системи засновані не лише на бально-факторному методі, але й на складних математичних розрахунках ваги, етапів, за допомогою матриць, профільно-орієнтованих таблиць, графіків – і найголовніше на послідовному виконанні етапів методології.

Впровадження системи грейдів відбувається у декілька етапів. У процесі запровадження грейдування, перш за все, необхідно визначити вагу факторів, які впливатимуть на оплату праці. Експертна група складає рейтинг таких факторів, виходячи з їх стратегічної значущості. Вага факторів вимірюється в поінтах (балах). Сума поінтів розбивається на нерівні частки, які розподіляються за факторами в залежності від їх пріоритетності.

На другому етапі алгоритму відбувається визначення субфакторів та їх опис. Фактори поділяються на уточнюючі елементи – субфактори. Експертна група присвоює кожному субфактору поінти, загальна сума яких повинна дорівнювати поінту вихідного фактора. Отже, утворюється шкала субфакторів.

На третьому етапі здійснюється розподіл ваги субфакторів у рамках факторів зі складанням таблиці грейдів. Для чіткого розуміння меж оцінки здійснюється розподіл кожного субфактора по грейдах (класах). Експертною групою визначається кількість грейдів.

На четвертому етапі грейди розподіляються на позиції. Експертною групою з'ясовується значимість позиції через розподіл грейдів. Визначення відносної цінності позицій здійснюється відповідно до набраних поінтів (вага субфактора помножений на грейд). Далі замість грейдів проставляються відповідні їм поінти, які беруться з вищезгаданої шкали субфакторів.

Ранжування позицій відбувається на п'ятому етапі. Таким чином, утворюється рейтинг посад за значимістю їх позицій на підприємстві. На даному етапі на розсуд експертної групи може бути проведено угруповання позицій. Для цього необхідно виявити найбільший розрив між набраними поінтами, при цьому межа розриву буде переходом до наступної групи. Оцінка середньо-ринкової вартості позиції визначається самим підприємством або ж її можна доручити дослідницькому агентству. При цьому необхідно зазначити, що потрібно оперувати вартістю позицій, прогнозованою на момент впровадження грейдингової системи підприємства.

Шостим кроком є визначення вимог до посади. Існує безліч факторів визначення вимог до посади працівника: освіта, знання, досвід, навички й уміння, зовнішній вигляд, стан здоров'я, особисті якості, поведінка. На кожній позиції можуть бути використані різні вимоги.

На завершальному етапі відбувається розподіл винагороди на фіксовану і змінну частини за позиціями (категоріям позицій). Змінна частина зарплати більша, ніж фіксована, у більш значущих позицій на підприємстві. Експертною групою визна-

чається змінна і фіксована частини зарплати для різних категорій позицій. В залежності від отриманого результату змінна частина може варіюватися.

Переважна більшість підприємств застосовують систему грейдування посад для того, щоб: встановити об'єктивну цінність кожного співробітника; підвищити прозорість кар'єрних перспектив; збільшити ефективність використання фонду оплати праці від 10 до 50%; якісно оцінити нинішній персонал; привернути увагу потенційних кандидатів на ринку праці. Важливо зазначити, що перед масштабним впровадженням даної системи на підприємстві краще провести впровадження в декількох напрямках/відділах з метою апробації і внесення коректив у разі необхідності.

У процесі дослідження виявлено низку переваг та недоліків при застосуванні грейдування як визначального фактора мотивації персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки застосування грейдингу на підприємствах

Переваги застосування грейдингу	Недоліки грейдингу
- забезпечення побудови ефективної схеми винагороди (оклади, соціальний пакет, премії); - оптимізація організаційної структури підприємства; - формування стратегії розвитку персоналу; - забезпечення незалежного оцінювання відносно посад, які вони займають; - можливість визначати взаємозалежність рівня доходу працівника на конкретній посаді з відносною цінністю його позиції порівняно з іншими наявними в компанії; - допомога керівництву у прийнятті рішень щодо індексації заробітної плати відповідно стратегічних вимог розвитку; - підвищення мотивації персоналу, стимулювання його розвитку; - забезпечення прозорості перспектив кар'єрного зростання для співробітників; - скорочення плинності кадрів; - зменшення ефекту «вигорання» співробітників, які знаходяться тривалий час на одній і тій самій посаді.	- значні витрати на розробку, впровадження і функціонування системи; - залучення великої групи експертів до початкової розробки системи грейдів; - порядок переміщення між грейдами викликає різні проблеми (організаційні, фінансові, психологічні тощо); - є велика вірогідність суб'єктивного підходу під час розроблення й оцінювання грейдів; - підтримка системи в актуальному стані викликає великі складності, оскільки необхідно враховувати і відслідковувати велику кількість елементів і взаємозалежностей; - труднощі у забезпеченні об'єктивності і прозорості оцінювання викликають емоційні і психологічні проблеми, які знижують мотивацію співробітників.

Розроблено авторами за даними [7]

На думку деяких аналітиків, грейдування найкраще підходить для підприємств зі штатом не меншим ніж 500 осіб, проте можливі різні варіанти залежно від цілей і реалізації схеми.

На підприємствах різної величини існує певна специфіка впровадження грейдів. Так, для середніх та великих підприємств критерії оцінки посад узагальненні та формальні (освіта, досвід, підлеглість, самостійність, складність роботи, ціна помилки) для малих підприємств ці критерії особистісні та спеціалізовані (професіоналізм, комунікативність, компетентність, відповідальність). Для оцінки посад на великих підприємствах, де перетинаються інтереси різних груп, залучається широка група експертів, а для малих – оцінка може бути здійснена декількома фахівцями. Окрім того, через велику кількість елементів та взаємозв'язків важко підтримувати дану систему на великих та середніх підприємствах у належному вигляді, в то й же час компактність системи на малих підприємствах не створює таких труднощів.

Сьогодні стрімко зростає число компаній, що переходять на грейдову систему оплати праці. Метод Хея в умовах ринкової економіки є одним з найбільш вживаних. Він використовується понад 8000 організацій, включаючи половину з 50 найбільших світових компаній (Procter&Gamble, Microsoft, General Electric, Coca-Cola, Unilever, IBM, Wal-Mart, Intel, Samsung, 3M, Nestle, Siemens, Caterpillat, Toyota тощо). В умовах глобалізації економіки даний метод може бути рекомендований українським організаціям. Проте використовувати метод Хея в Україні доцільно тільки в тих випадках, коли для визначення складності робіт або кваліфікації працівників немає можливості застосувати кваліфікаційні довідники, діючі на території України.

Сьогодні дана методика має застосування на цілому ряді вітчизняних компаній, у різних галузях економіки. Зокрема, це аудиторська компанія KPMG, виробник мінеральних добрив ПАТ «Концерн Стирол», фармацевтичне підприємство ПАТ «Фармак», банк «ПУМБ» (Перший Український Міжнародний Банк), лідер експрес-доставок «DHL», мережа мобільного зв'язку «МТС-Україна», виробник молочних продуктів, соків, мінеральної води та дитячого харчування «Вімм-Білль-Данн», постачальник автомобілів «Рольф» та інші.

Керівники вітчизняних підприємств, які застосовують систему грейдування, відзначають значні позитивні зміни в ефективності управління персоналом. Так, впровадження системи грейдів дозволило кожному працівнику чітко зрозуміти, до якого рівня ієрархії належить його позиція, яку відповідальність на нього покладено. У процесі професійної діяльності виключена можливість суб'єктивізму в оплаті праці персоналу, потенційне кумівство і шантаж з боку працівників. На багатьох вітчизняних підприємствах після впровадження грейдування сформувалася чітка система нарахування заробітної плати, а також її коригування у зв'язку зі зміною ринку [10].

Таким чином, у ході дослідження проаналізовано та узагальнено різні підходи до визначення поняття «грейдування», уточнено основні принципи грейдування, визначені його позитивні та негативні сторони. Це дозволяє стверджувати, що впровадження сучасної системи грейдів на підприємствах може забезпечити об'єктивність оцінки посад та ефективність роботи персоналу, а отже, і справедливість винагороди працівників, що є однією з основних вимог до системи оплати праці в ринкових умовах. Перспективами розвитку грейдування є розробка й адаптація грейдів для більшості сучасних українських підприємств, які прагнуть відповідати світовим вимогам управління підприємством.

Список літератури:

1. Україна у цифрах 2013 р.: статист. зб. – К.: Держкомстат України, 2014. – 240 с.
2. Грейды, грейдирование, метод Хэя: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://university.imicor.ru/interesting-articles/.

3. Бідюк О. О. Система грейдів як інноваційна форма оплати праці: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/.
4. Комісарова В. М. Плануємо потребу в персоналі / В. М. Комісарова // Довідник з управління персоналом. – 2003. – № 3. – С. 45-48.
5. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул; Пер. с англ. Н.Г. Владимрова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
6. Данюк В. М, Чернушкіна О. О. Грейдинг у системі управління персоналом / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університет. – 2009. – № 4. – Т. 3. – С. 70-73.
7. Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов / С. Слипачук // Заработная плата. – 2007. – № 8: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.hrportal.ru/.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
9. Шахно А. Ю. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві / А. Ю. Шахно // Інноваційна економіка 2013 р. – № 6(44). – С. 187-193
10. Черкашина Д. Грейдингова система оплати праці потрібна для того, щоб найменш цінні працівники не отримували найвищих окладів / Д. Черкашина // Щотижневик «Конракти». – 2008. – № 48.

Трубей О.Н., Ступчик М.И.
Киевский национальный торгово-экономический университет

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Аннотация
Рассмотрены основные понятия и особенности применения системы грейдирования на предприятии. Обобщены определения понятий «грейд» и «грейдирование». Раскрыта актуальность построения эффективной системы управления персоналом предприятия. Обоснована целесообразность использования системы грейдирования для формирования дифференцированной системы вознаграждения работников. Исследованы основные преимущества и недостатки применения грейдирования.
Ключевые слова: грейдирование, грейд, система, оплата труда, предприятие, вознаграждение, распределение.

Trubey O.M., Stupchyk M.I.
Kyiv National University of Trade and Economics

GRADING AS A MODEEN FORM OF THE REMUNERATIVE INCENTIVES

Summary
The basic concepts and features of the enterprise grading systems were investigated. The definitions of terms such as «grade» and «grading» were overviewed. The relevance of creating management effective system was revealed. The economic feasibility of using the system of grading in order to form differentiated systems of rewarding employees was described. The main advantages and disadvantages of grading were researched.
Keywords: grading, grade, system, pay, company, remuneration, distribution.