

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 331.221.12

ЗАСТОСУВАННЯ ГРЕЙДИНГОВОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИНАГОРОДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРИВАТНОМУ СЕКТОРІ

Архипова Є.О., Мідна Н.С.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»

У статті розглянуто грейдинговий метод оцінювання посад та досвід його застосування на європейських, американських та українських підприємствах. Проаналізовано методологію запровадження грейдингової системи оцінювання на прикладі французького підприємства Manitu Груп, зокрема розглянуто процес грейдування з використанням методології Towers Watson's Global Grading System. Показано особливості адаптування системи подвійного грейдування до умов конкретного підприємства. Досліджено можливість імплементації грейдингової системи в українських організаціях.

Ключові слова: грейд, грейдування, грейдинговий метод, оцінювання, система винагородження, подвійна система грейдування.

Постановка проблеми. Більше 60% українських компаній сьогодні використовують радянську тарифну систему оплати праці, яка за сучасних умов часто виявляється застарілою та недоцільною. Така ситуація обумовлює необхідність вивчення зарубіжного досвіду побудови ефективних систем винагородження, а також адаптації його до умов, в яких діють сучасні українські організації.

Дослідження альтернативних систем винагородження показало, що закордонні компанії використовують чотири основні методи оцінювання посад: ранжування (рейтинговий метод), бальний метод, метод пофакторного порівняння та грейдинг (класифікаційний метод), який сьогодні є найбільш поширеним методом в Європі та США. Західні корпорації почали переходити на грейдингову систему оцінювання ще в другій половині ХХ століття, що пояснюється перевагами, які має грейдинговий метод: він дозволяє сформулювати прозору політику винагородження персоналу, забезпечуючи при цьому узгодженість рівнів оплати праці всередині однієї галузі. Також грейдинг дає змогу побудувати відкриту та зрозумілу для працівника систему, яка мотивує його до кар'єрного зростання.

Зауважимо, що в сучасних соціально-економічних умовах кожна організація має створювати таку систему оцінювання, яка б повністю відповідала вимогам її внутрішнього та зовнішнього середовища, а отже виникає потреба адаптації грейдингового методу до умов конкретної компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання методів оцінювання посад та формування систем винагород почало досліджуватися в США з 40-х років ХХ століття. Зокрема, велику теоретичну та практичну цінність мають роботи таких дослідників, як Е. Хей, М. Армстронг, Дж. Мілкович, Дж. Ньюман, Т. Стівенс, Р. Хендерсона, Р. Хенімена та інших. Важливими також є численні дослідження, проведені консалтинговими та дослідницькими центрами США, щодо побудови системи оцінювання посад загалом та конкретно

грейдингового методу. Незважаючи на поширеність грейдингового методу в західних компаніях, в українському науково-професійному просторі це питання залишається малодослідженим: більша частина робіт за цією тематикою, розміщених, переважно, у професійних журналах та інтернет-ресурсах, має поверхневий або загально-оглядовий характер, також маємо ряд статей українських авторів, які висвітлюють деякі аспекти впровадження методології грейдингової системи оцінювання, зокрема слід виділити роботи С. Покропивного, М. Комісарової, А. Губенко, Л. Беззуб. Можливості адаптації цього методу до умов функціонування українських організацій, на жаль, досі залишаються недостатньо вивченими.

Таким чином, **метою статті** є розкриття теоретико-методологічних особливостей грейдингового методу оцінювання посад на прикладі французького підприємства Manitu Груп та надання пропозицій стосовно можливості впровадження цього методу в українських організаціях.

Виклад основного матеріалу. Започаткована в США в 70-х роках, хвиля оцінювання працівників дісталася Європи у 80-х – на початку 90-х років. Спочатку головним об'єктом оцінювання були посади працівників великих підприємств (таких як банки та страхові компанії), які мають важливі функціональні обов'язки і належать до державної соціо-професійної категорії «Кадри та вищі інтелектуальні професії». Пізніше методи оцінювання посад стали використовувати і представники середнього та малого бізнесу. Причиною впровадження цих методів є не тільки необхідність виготовляти продукт за меншу вартість, але й бажання виявити найбільш ефективних працівників та мотивувати їх за допомогою фінансових стимулів.

Оцінювання посад стало одним з найбільш раціональних та систематизованих методів організації справедливого визначення рівня заробітної плати. В сучасній літературі існує велика кількість підходів до визначення даного поняття, але найважливішим, на наш погляд, є визначення оці-

нювання роботи як процесу систематичного вимірювання відносної вартості посади, розробленого і створеного шляхом проведення ретельного порівняння характеристик різних посад, з метою встановлення їх ієрархії та класифікації задля досягнення внутрішньої узгодженості оплати праці. Таким чином, оцінювання роботи допомагає позбутися невпорядкованих, ірраціональних відмінностей в оплаті праці та створити справедливу систему винагородження.

У своїй найпростішій формі, оцінювання роботи є методикою визначення вартості посади, яка формує логічний ієрархічний порядок посад на базі їх відносної ролі в організації. Отже, цей процес враховує значення самих посад по відношенню до інших посад і не враховує характеристики працівника.

На сьогодні можна виділити дві групи оцінювання посад (сумарні та аналітичні), кожна з яких включає два методи. До сумарних методів належать рейтинговий та грейдинговий, а до аналітичних – бальний та метод пофакторного порівняння.

Результати дослідження рівня задоволення працівників системою винагородження на підприємствах з різними підходами до визначення рівня оплати праці (традиційна тарифікація, грейдингова система та єдина тарифна сітка), показують, що при використанні грейдингового методу система винагородження сприймається працівниками як справедлива, на відміну від двох інших підходів [2]. Такі дані є свідченням того, що грейдинг підвищує рівень об'єктивності побудови системи винагородження внаслідок процесу оцінювання посад за визначеними факторами, які є однаковими для всіх і які допомагають визначити цінність кожної посади для організації.

В західній практиці на даний момент в рамках грейдингової системи використовуються як сумарні так і аналітичні методи оцінювання посад. Серед сумарних найпоширенішими є грейдинг, зокрема методології Хея та Watson Wyatt. Безпосередня система грейдів була розроблена в 1950-х роках в США Едвардом Хеєм. Грейддинг – це механізм групування посад за склад-

ністю роботи з метою стандартизації оплати праці в організації і встановлення розміру оплати за сформованими групами посад.

Метод Хея, або The Hay Guide Chart Profile Method – це метод напрямних профільних таблиць. Методологія Хея використовується більшістю великих компаній світу, це бально-факторна система оцінювання посад, основним інструментом яких є Таблиці Хея (Hay Guide Chart). Відповідно до таблиць всі вимоги до посади розділені на фактори, які в свою чергу, складаються з декількох вимірних параметрів. Існує три основні групи факторів оцінювання посади, тобто використовується три таблиці, згідно з якими кожна посада в організації отримує бали:

1. Знання та навички (Know How), які включають технічні знання та навички, широту управлінських навичок та комунікаційні навички.

2. Вирішення проблем (Problem Solving), куди входить свобода мислення або Thinking Environment та складність проблеми або Thinking Challenge.

3. Відповідальність (Accountability), що складається з параметрів впливу діяльності на кінцевий результат – Impact to End Results, об'єму контролю – Area of Impact та свободи дій – Freedom of Act [5].

В США ще на початку 70-х років третина компаній запровадила систему оцінювання посад, а вже в 2005 – її використовували шість з семи компаній (за даними Бюро національних справ). Зазначимо, що показники використання оцінювання посад в європейських країнах суттєво відрізняються один від одного і в цілому є нижчими ніж в США, але з кожним роком ці показники демонструють стійку тенденцію до зростання. На нашу думку, це пов'язано з тим, що на відміну від Європейських країн в США немає державного та профспілкового регулювання встановлення заробітної плати, тобто роботодавець та працівник можуть самостійно проводити переговори щодо рівня оплати, виходячи з власних бажань та тенденцій ринку праці. А в ЄС, зокрема у Франції, необхідно слідувати не тільки вимогам ринку, а в першу чергу вимогам законодавства і колектив-

Таблиця 1

Методи оцінювання посад в організації

Метод	Характеристики	Переваги	Недоліки
Пофакторне порівняння	Роботи оцінюються на основі рівня ринкових зарплат і прямого порівняння з роботами на такому ж, або схожому, рівні в організації	Реалістичний, практичний, прямолінійний та швидкий	Ринковий рівень зарплатні може бути складно отримати, або він може бути неточним
Ранжування або рейтинговий метод	Цілісні порівняння робіт створені для того, щоб розташувати їх по рівню важливості	Легко впроваджувати та зрозуміти	Немає встановлених стандартів оцінки, відмінності між роботами неможливо виміряти
Грейдинг	Визначаються градації робіт і самі роботи поміщаються у ці градації відповідно до порівняння цілісного опису роботи та того, наскільки воно відповідає опису градації	Легкий у використанні і стандарти оцінки надаються у вигляді опису та визначенню градацій.	Важкий для застосування до складних робіт, без використання надмірно складних визначень градацій.
Бальний метод	Окремі фактори оцінюються для отримання загальної оцінки роботи	Аналітичний процес оцінки окремих визначених факторів допомагає досягти об'єктивності і послідовності у всьому процесі	Цей метод важко запровадити та підтримувати, оцінювання все одно залишається необхідним для робіт стосовно різних факторів

Джерело: [7]

них договорів та угод: як на національному рівні, так і на рівні сфери діяльності.

В Україні системою грейдів зацікавилися, коли змінилася професійна структура суспільства. На сьогодні, як стверджують дослідники [2], 23% українських підприємств використовують грейдінгову систему, тоді як згідно з Дослідженням Європейського союзу 2010 року [3, с. 119], наприклад, у Франції запровадили систему оцінювання персоналу близько 80% підприємств.

Приблизним аналогом системи грейдів в Україні за радянських часів була Тарифна кваліфікаційна сітка, визначена Єдиним тарифно-кваліфікаційним довідником робіт – ЄТКД. Сьогодні в Україні є Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХПП), який прийшов на зміну радянського ЄТКД, але нинішня система оплати праці на більшості вітчизняних підприємств залишається морально застарілою.

З огляду на європейський досвід та фактичний стан в Україні, необхідним видається побудова дієвого механізму захисту прав працівника на своєчасну й повну винагороду за працю, адже в Україні сформувалася жорстка система експлуатації найманої праці, а вартість робочої сили, відповідно, й оплата праці, виведені із системи ринкових оцінок і знаходяться під чітким адміністративним контролем – державним і підприємницьким [1].

Для більш глибокого розуміння сутності грейдінгового методу оцінювання посад розглянемо приклад її імплементації у французькій компанії Маніту Груп (MANITOU BF). Маніту – це промислова компанія міжнародного масштабу, що спеціалізується в області проектування, монтажу та продажу підйомно-транспортного обладнання, кількість працівників якої налічує 3300 осіб, а оборот 2014 року склав 1,176 мільярд євро.

В Маніту Груп грейдінг здійснюється Відділом винагородження та пільг (C&B Service), менеджерами HR та функціональними керівниками за допомогою методології Towers Watson's Global Grading System 4.1, яка включає в себе і програмне забезпечення для котирування посад. Ця програма дозволяє проводити порівняння рівня винагородження у світовому масштабі, при цьому враховуючи місцеву специфіку підприємства. Процес грейдінгу складається з трьох етапів:

1. *Аналіз організації.* Першим етапом методології є визначення найвищого грейду організації – її топ-грейду, який буде виступати в ролі «стелі» для інших посад. Найвищий грейд компанії відповідає грейду її Генерального директора. Тобто в Маніту Груп топ-грейдом є грейд Мішеля Дені – її президента та генерального директора.

Топ-грейд отримується шляхом розрахунку зваженого середнього арифметичного чотирьох попередніх оцінок за критеріями: персонал, оборот, різноманітність і складність продукції та послуг, географічна широта.

В результаті поєднання чотирьох вищезазначених показників, Маніту Груп було присвоєно топ-грейд 19. Це означає, що жодна посада в компанії не може мати оцінку, вищу за 19.

Після визначення найвищого грейду організації проводиться її декомпозиція, тобто виділяються основні рівні організації, зокрема в рамках

п'яти послідовних рівнів, визначених методологією: організація або бізнес-одиниця, функція, підфункція, область, команда.

2. *Бендинг* (від англ. banding), тобто визначення приналежності посади до однієї з груп (англ. band) всередині обраного кар'єрного шляху за допомогою дерева рішень. Виділяють два шляхи: технічний та управлінський. Всередині кожного з них виділяють 4 групи посад.

Після аналізу грейду організації та роботи з деревом рішень всередині управлінського кар'єрного шляху було виділено чотири групи:

1. супервайзери – Supervisor. В рамках цієї групи доступними є п'ять грейдів – від 8 до 12;
2. менеджмент середньої ланки – Middle management, де представлені грейди від 12 до 15;
3. топ-менеджмент – Top management, до якого входять лише два грейди: 15 та 16;
4. топ-менеджмент першого порядку – First line top management, тобто найбільш цінні посади в організації, які можуть отримати грейди від 16 до 18.

3. *Грейдінг.* Кожній групі приналежності відповідає обмежена кількість грейдів. Котирування відбувається за семи критеріями посади: технічні навички, знання сфери діяльності, лідерські якості, розв'язання проблем, навички міжособистісного спілкування, природа впливу та ступінь впливу. Для отримання цієї інформації використовуються посадові інструкції та органіграми [6].

В результаті керівник відділу винагородження та пільг отримує звітний лист кожної посади з оцінками по семи критеріях. Це дає змогу побудувати таблиці фактичних та потенційних винагород, тобто побудувати систему винагородження і встановити можливий рівень її зростання для кожної посади.

Такий алгоритм є базовим для багатьох великих підприємств у Франції. Основною проблемою цієї методології є наявність двох паралельних систем присвоєння грейдів: офіційної, тобто тієї, що стосується виключно посади і реалізується через відповідне програмне забезпечення (саме вона має повністю визначати грейд посади), та неофіційної, в рамках якої присвоєння грейдів здійснюється менеджерами HR і стосується працівника, а не посади, і часто впливає на побудову системи винагород. За ідеального сценарію показники цих двох систем мають співпадати, але дуже часто особисті судження про працівника беруть гору.

В Маніту Груп це питання вирішили шляхом «легалізації» другої системи та розподілу впливу показників на рівень винагородження, як 50 на 50. Таким чином вони запровадили поняття грейдінгу працівників поруч із грейдінгом посад. Прийняття рішення щодо грейдування працівника покладається на функціональних менеджерів, які зобов'язані повідомити про це відповідальному в їх підрозділі HR-менеджеру, а останній вже є відповідальним за виконання процесу грейдівання.

Всередині Маніту Груп такий підхід був визначений як «система подвійного грейдівання», яка дозволила вирішити проблеми, що виникали в процесі імплементації грейдінгової системи. Система подвійного грейдівання є вдалим прикладом адаптації та модифікації загальноприйнятої грейдінгової системи в рамках конкретного підприємства.

Зазначимо, що подвійна система грейдування, впроваджена в Маніту Груп, на нашу думку, не може широко застосовуватися на українських підприємствах. Це пов'язано з тим, що основна відповідальність за такої системи лежить навіть не на відділі управління людськими ресурсами, а на конкретному функціональному керівнику даної посади. Враховуючи те, що на сьогодні рівень розвитку застосування грейдингової системи на підприємствах України не є високим, то одночасне запровадження подвійної системи не уявляється можливим. Її застосування може бути доцільним хіба що тоді, коли для успіху підприємства визначальним є діяльність конкретної людини, а не посади.

В той же час, можна використовувати дану концепцію як приклад адаптації класичної моделі грейдингу до умов конкретного підприємства. Так, можна змінювати грейдингову модель в залежності від стратегії підприємства, сектору економіки, політики управління людськими

ресурсами тощо. Та першочерговим завданням для українських підприємств є освоєння більш простої – звичайної грейдингової системи. Впровадження подвійної грейдингової системи видається більш прийнятним тоді, коли буде відпрацьована процедура традиційного грейдування.

Висновки і пропозиції. Грейдинговий метод оцінювання посад та побудови системи винагород, який використовується 80% найбільшими корпораціями світу, є оптимальною альтернативою тарифному підходу, який і досі використовується на більшості українських підприємств. Застосування системи подвійного грейдування в українських умовах ставить під сумнів прозорість та справедливість методології грейдингу, тому її використання наразі видається недоцільним. В той же час, українські компанії можуть сміливо адаптувати класичні грейдингові системи до власних потреб та вимог, при цьому чітко слідуючи основним принципам оцінювання посад.

Список літератури:

1. Проблеми оплати праці і зайнятості в оцінках громадян України та експертів. – Центр Разумкова. Національна безпека і оборона – № 7, 2010. – С. 90-104. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category_journal/NSD118_ukr_3.pdf
2. Цимбалюк С. О. Проектування основної заробітної плати на українських підприємствах: аналіз підходів. [Електронний ресурс] / Цимбалюк С. О. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2013/12_0/223_229.pdf
3. Bénédicte Vidaillet, Évaluez-moi! Évaluation au travail: les ressorts d'une fascination, Paris, Le Seuil, 2013, 224 p.
4. Milkovich G. T. and Newman J. M. Compensation, 8th Ed., New York, McGraw-Hill, 2005, 185 p.
5. Hay Job Evaluation, Foundations and Applications. Hay Group Working Paper – URL: http://www.haygroup.com/Downloads/it/misc/wp-Job_Evaluation.pdf
6. Job Leveling Methodologies: Global Grading System (GGS) and Career Map – URL: <http://www.towerswatson.com/>
7. Smiriti Chand. Top 4 Methods of Job Evaluation, Your article library, Jobs – URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/hrm/jobs/top-4-methods-of-job-evaluation-explained-with-diagram/35338/>

Архипова Е.А., Мидна Н.С.

Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт»

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГРЕЙДИНГОВОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНИВАНИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЧАСТНОМ СЕКТОРЕ

Аннотация

В статье рассмотрен грейдинговый метод оценивания должностей и опыт его применения на европейских, американских и украинских предприятиях. Проанализирована методология внедрения грейдинговой системы оценивания на примере французского предприятия Маниту Групп, в частности рассмотрен процесс грейдингования с использованием методологии Towers Watson's Global Grading System. Показаны особенности адаптации системы двойного грейдингования к условиям конкретного предприятия. Исследована возможность имплементации грейдинговой системы в украинских организациях.

Ключевые слова: грейд, грейдингование, грейдинговый метод, оценивание, система вознаграждения, двойная система грейдингования.

Arhipova Ye.O., Midna N.S.

National Technical University of Ukraine
«Kyiv Polytechnic Institute»

THE USE OF THE GRADING SYSTEM OF EVALUATION AND REMUNERATION OF THE PERSONNEL IN THE PRIVATE SECTOR

Summary

The article describes the grading method of evaluation of positions and experience of its application at European, American and Ukrainian enterprises. The methodology of implementation of evaluation grading system on the example of the French enterprise Manitou Group was analyzed, in particular the process of grading using the methodology of Towers Watson's Global Grading System was considered. The features of adaptation of double grading system to the conditions of a particular company were shown. The possibility of implementing of grading system in Ukrainian organizations was investigated.

Keywords: grade, grading, grading method, evaluation, remuneration system, double grading system.