

УДК 657.62

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ГРЕЙДИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Геращенко І.О.

В статті розглянуті особливості грейдингу та можливості його застосування на підприємствах України, що надає можливість використання альтернативної системи оплати праці, в якій враховується внесок кожного працівника для розвитку підприємства. Надано методичку застосування грейдингу на підприємстві.

Ключові слова: грейдинг, система оплати праці, ранжування.

Сьогодні існує досить велика кількість різних форм оплати праці. Зрозуміло, що задовольнити потреби кожного досить складно. Система оплати праці, яка використовується в даний час на більшості вітчизняних підприємств морально застаріла. Це проявляється в тому, що вона не враховує ні специфіки роботи підприємства в ринковій економіці, ні різної відповідальності та результатів праці працівників, що займають ідентичні посади. Як показує досвід матеріального стимулювання працівників закордонних фірм, вирішення цієї проблеми полягає в розробці та впровадженні альтернативної посадових окладів системі - системі грейдів. Фахівці відзначають, що грейди ідеально підходять великим підприємствам, вони пов'язують оплату праці і логіку бізнесу, забезпечують необхідну прозорість і широко апробовані на Заході. Кожний вид заробітної плати має свої переваги та недоліки. Саме тому знаходження більш об'єктивних форм оплати праці, які намагалися б пояснити різницю в оплаті і мотивувати кожного, є актуальним.

Метою статті є визначення ролі грейдингу для підприємства та обґрунтувати перспективи його застосування на підприємствах України.

Проблемам оплати праці приділялася і приділяється досить велика увага зі сторони як вітчизняних так і зарубіжних вчених, таких як: Генкін Б.М. [2], О.А. Грішнова [3], В.М. Данюк [1], К Мартинов [4], С.Сліпачук [5], Чемяков В.П. [6,7], Д.А.Черкашина [8], Хендерсон Р.І., [9] Шевченко Л.С. [4] та інші. Хоча науковцями опрацьоване широке коло питань, ще залишаються ряд невирішених питань з оплати праці, де кожен працівник відчував справедливість по відношенню до нього і мав би стимул для покращення своєї діяльності та збільшення заробітку.

Сьогодні стрімко зростає число компаній, що переходять на грейдову систему оплати праці. Система грейдів (від англ. Grade - ступінь, клас) з'явилася півстоліття тому в США, коли уряду країни потрібно було визначити, скільки платити чиновникам одного професійного рівня, але різного профілю. Розроблена за замовленням держструктур універсальна система враховувала рівень відповідальності, унікальність досвіду, знань і навичок, результативність діяльності і т.д. В Україні системою грейдів зацікавилися, коли змінилася професійна структура суспільства. Тарифна сітка радянських часів годилася, щоб оцінювати вартість праці, приміром, шахтаря, але виявилася невідповідною для нарахування зарплати маркетологу. Проблема створення єдиної компенсаційної схеми стала актуальною відразу після об'єднання декількох підприємств в компанію, корпорації, холдинги.

Грейдинговою системою оплати праці заснована на тому, що роботодавець платить співробітнику за результат. Однак, окрім власне самого результату праці, за основу береться кваліфікація працівника, стаж роботи, трудова дисципліна, корпоративна культура, розглядається в Грейді і поведінку людини, навіть його зовнішній вигляд. Система грейдів, або позиційних посад, представляє, по суті, таблиць про ранги, кожному співробітнику компанії привласнюється той або інший ранг, або грейд, відповідно до якого визначається рівень його заробітної плати. Система грейдів сприяє, з точки зору роботодавців, створенню ясної методики формування винагороди та дозволяє оптимізувати фонд заробітної плати компанії. На думку роботодавця, гідність системи для працівників - її прозорість. Співробітник розуміє, що і як він повинен робити і протягом якого часу, щоб розраховувати на підвищення заробітної плати [5].

Для перших існують (у кращому випадку) «вилки окладів», що визначають діапазон виплат в

рамках посадового рівня, для других - тарифна сітка, що складається з тарифних ставок, груп і розрядів з різними коефіцієнтами, яка досить строго співвідноситься з Єдиним тарифно-кваліфікаційним довідником (ЄТКД). Якщо для РСЗ використовується поняття «місячний оклад», то для робітників - «тарифна ставка». Та й взагалі праця КСС і робітників оцінюється за різними критеріями. Ці відмінності роблять процес формування єдиної уніфікованої системи оплати трудомістким, а іноді (при неточною методології) і надлишково громіздким. І тут роботодавець, безумовно, стикається з багатьма труднощами. По-перше, складність розробки самої системи. Роботодавець у першу чергу повинен визначити, чи потрібна йому нова система, що вона дасть позитивного і наскільки трудомістким і «нервовим» стане перехід на неї для колективу. Слід пам'ятати про необхідність створення досить об'ємної грейдової моделі, що охоплює всі спеціальності, всіх працівників. У ній мають бути враховані всі нюанси технологічного процесу, особливості менталітету і навіть місцевості. До процесу створення нової системи роботодавець підключають різні консалтингові фірми, НДІ, і це правильно. Але в її розробці повинні взяти участь і представники самого підприємства, що знають всі тонкощі виробництва, а також представники профспілкової організації, як ніхто інший обізнані про проблеми колективу, його потребах, настрої працівників і т.д.

Досвід США показує, що переходити на нову систему оплати праці найкраще поетапно: спочатку перевірити правильність розробленої моделі на одному підрозділі підприємства, і після того, як система покаже свою спроможність, після деяких коригувань, починати її просування в інші [9,10]. Не менш значущим моментом є питання: «Як обслуговувати нову систему?». Якщо хтось вважає, що, створивши найбільш повну грейдингову модель формування оплати праці, можна заспокоїтися і просто пожинати плоди своєї кропінки, але одноразової роботи, то він сильно помиляється. Керівництво підприємства зіткнеться з необхідністю визначення частоти моніторингу системи грейдів. Зазвичай перевірку адекватності системи проводять раз на рік: з одного боку, це дозволяє не випустити з-під контролю важливі зміни як всередині компанії, так і на ринку праці, з іншого боку, така частота надає стабільність системі, не дозволяє «зазмінювати» її до невпізнання. Основні цілі щорічного моніторингу - перевірка, не застаріла чи система в цілому, і розгляд питання про необхідність індексування всієї системи окладів (для обліку фактора інфляції або для приведення окладів у відповідність з ринком). Зокрема, старіння системи грейдів відбувається у випадку зміни складу і змісту факторів, введення нових штатних одиниць, модернізації, реструктуризації і т.д. Підприємство не стоїть на місці, розвивається, і пріоритети, встановлені раніше, можуть і повинні бути змінені. Ці зміни, у свою чергу, повинні знайти відображення в складі і кількості факторів оцінки праці. Значення грейдингу для підприємства: визначення відносної цінності існуючих позицій з погляду стратегії підприємства; оптимізація системи оплати праці; проведення незалежної оцінки співробітників на предмет відповідності займаних ними посад; створення ефективної системи винагороди; формування стратегії розвитку персоналу. Перш ніж розробити грейдингову систему необхідно мати для цього відповідні ресурси (рис.1)

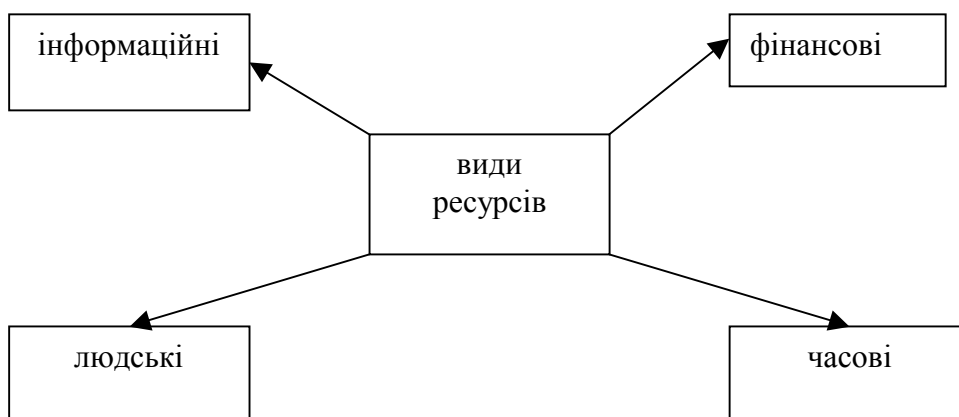


Рис.1. Види ресурсів для розробки грейдингової системи

Наступним кроком має стати визначення схеми алгоритму по розробці грейдингової системи (рис.2). Перший крок впровадження відповідної системи - це визначення факторів, які можуть як сприяти так і заважати її використанню. Фактор - це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі його риси і яка веде до результату. Факторами є характеристики, притаманні кожній посаді на підприємстві, прояв яких в тій чи іншій мірі впливає на досягнення цілей компанії і в цілому на її функціонування. Фактори: знання та навички, зусилля, відповідальність, умови роботи, внесок у досягнення цілей організації, рівня відповідальності, необхідну освіту, напруженість і умови роботи, масштабу відповідальності, важливість функцій, внеску в досягнення цілей організації, необхідного рівень класифікації.

1 етап. Визначення ваги факторів. Експертна група складає рейтинг факторів, виходячи з їх стратегічної значущості. Вага факторів вимірюється в поінтах (балах). Існує 2 підходи складання рейтингу факторів.

1-й підхід: Сума поінтів (наприклад, 1220), початково узятя загальна сума фонду оплати праці на підприємстві, розбивається на нерівні частки поінтів, які розподіляються за факторами в залежності від їх пріоритетності (табл.1).

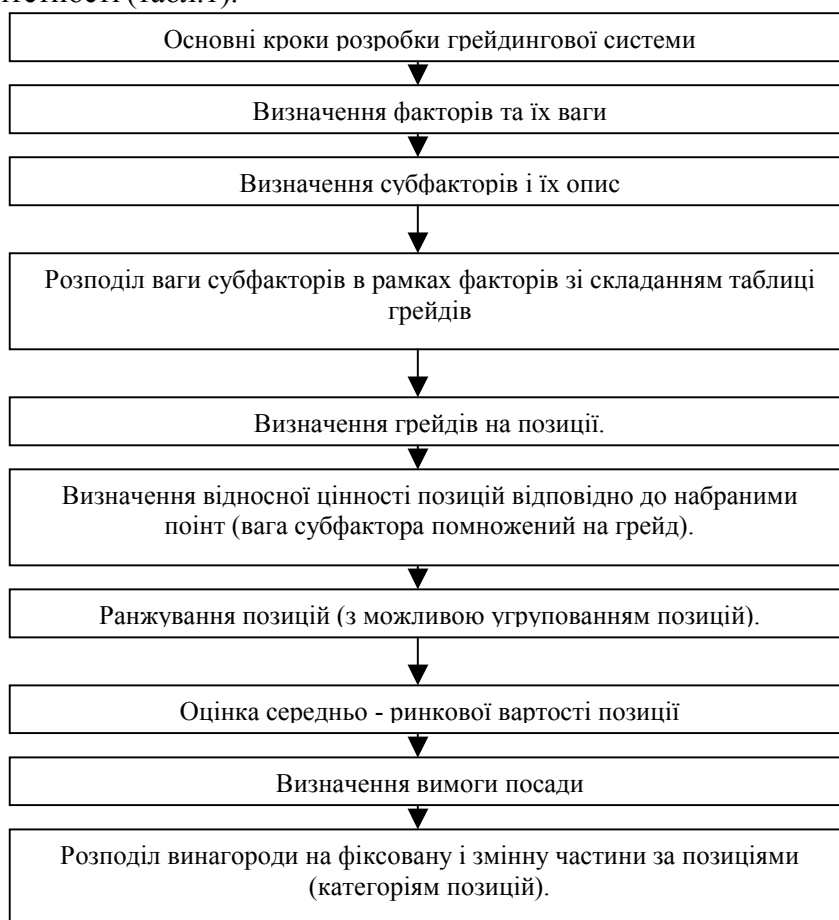


Рис.2. Етапи розробки та впровадження грейдингової системи на підприємстві

Таблиця 1.

Приклад розподілу ФОТ в залежності від пріоритетності

	Фактори	Вага фактору (приклад)
	загальна сума	1220
1	Знання та навички	450
2	Зусилля	300
3	Відповідальність	270
4	Умови роботи	200

2-й підхід: Кожному фактору присвоюється кількість поінтів, що вимірюють їх стратегічну вагу, поінти складаються в загальну суму, що не обмежуються вищезгаданими 1220 поінтів (табл.2).

Таблиця 2.

Приклад розподілу ФОТ в залежності від стратегічної ваги

	Фактори	Вага фактора (приклад)
1	Знання та навички	60
2	Зусилля	45
3	Відповідальність	30
4	Умови роботи	25
ЗАГАЛЬНА СУМА		160

2 етап алгоритму – це є визначення субфакторів і 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.(табл.3)

Таблиця 3.

Приклад шкали субфакторів

Знання та навички (450[1][2])	Поінти [2][3]
Досвід [3][4]	350
Знання роботи	100
Зусилля (300)	
Розумові зусилля	160
Ініціатива	60
Фізичні зусилля	80
Відповідальність (270)	
Відповідальність за використання грошових коштів	150
Значимість позиції для досягнення цілей підприємства	70
Вплив на політику підприємства	50
Умови роботи (200)	110
Шкідливість роботи	90

[1] [2] Дана цифра використовується в якості прикладу, взята з табл. № 1

[2] [3] Розподіл поінтів (методом Дельфі - метод здорового обговорення в групі експертів)

[3] [4] субфактори пишуться виходячи зі здорового глузду

3 етап алгоритму – визначення субфакторів (табл.3).

Таблиця 4.

Приклади розподілу субфакторів

Субфактор	1 грейд	2 грейд	3 грейд	4 грейд
Значимість позиції для досягнення цілей підприємства	Ідеальне виконання роботи на посаді практично не відбивається на можливості (темпи) досягнення бачення і стратегічних цілей компанії.	Виконувана робота має непряме відношення до досягнення бачення і місії компанії. Ідеальне виконання сприяє досягненню, але не є визначальним.	Виконувана робота має значне відношення до досягнення бачення і місії компанії і цілей підрозділу.	Робота на посаді безпосередньо пов'язана з досягненнями бачення. Прямо відповідає за досягнення місії і стратегічних цілей компанії.
Вплив на політику підприємства	Не впливає на політику підприємства.	Вплив на політику виявляється шляхом внесення пропозицій по невеликих змінах в інструкціях і правилах.	Вплив на політику підприємства представлення інтересів підрозділу. Потрібно інтерпретувати організаційну політику підлеглим.	Потрібно визначення організаційної політики для великої групи співробітників. Невірні рішення можуть призвести до серйозних втрат (на рівні підприємства).
Досвід	Досвіду роботи в області діяльності не вимагається, може бути, початківець працівник (0-3 місяці).	Потрібно невеликий досвід роботи в даній області (від 3-х місяців до 2 років).	Потрібен великий досвід роботи в даній області (від 2 до 5 років).	Необхідний досвід роботи в області власної діяльності (5 і більше років).

Продовж. таблиці 4.

Знання роботи	Потрібно знання алгоритмів самих процесів роботи і чіткого виконання.	Робота вимагає володіння вузькопрофесійними знаннями, принципами, підходами, методами роботи.	Потрібне глибоке знання специфіки своєї роботи, роботи підрозділу і підрозділів підприємства.	Вимагається знання специфіки своєї роботи, новітніх інструментів і методів для її виконання, оптимізації роботи підрозділів, підприємства в цілому
Відповідальність за використання коштів	Немає грошових коштів.	Рациональне і цільове використання ввірених підзвітних коштів.	Контроль за раціональним і цільовим використанням ввірених коштів.	Прийняття управлінських рішень на раціональне використання грошових коштів.
Розумові зусилля	Нескладні повторювані процедури, завдання.	Процедури, які потребують аналізу даних з тим, щоб якісно виконувати свою роботу.	Потрібно аналізувати дані, приймати рішення не тільки в рамках своєї діяльності, але і в рамках всього підрозділу, можливе залучення в якості експерта в своїй області для спільного прийняття важливого рішення.	Робота в умовах мінливого середовища, що впливає на результативність всієї компанії і вимагає своєчасного і максимально точного реагування
Ініціатива	Робота не вимагає прояву ініціативи.	Можливо прояв ініціативи, яка може вплинути на подальші зміни в рамках своєї роботи.	Часто потрібно висунення нових ініціатив, які можуть впливати на подальші зміни в підрозділі.	Необхідність прояву ініціативи дуже висока, результати прояву ініціативи кардинально впливають на зміни
Шкідливість роботи	За умови повної (денної) завантаженості виконання даної роботи може негативно відбитися на самопочутті співробітника, але прямо не завдає шкоди здоров'ю.	Виконання даної роботи може негативно відбитися на здоров'ї співробітника. - Постійні контакти з клієнтами, партнерами, іншими організаціями. - Стресові ситуації.	Постійне виконання даної роботи може зробити негативний вплив на здоров'я співробітника. - Стресові ситуації. - Постійна взаємодія з персоналом компанії. - Фінансова відповідальність.	Виконання роботи визначається можливим ризиком втрати працездатності, небезпекою для життя.
Фізичні зусилля	Мінімум фізичної праці: Більшу частину часу перебуває в сидячому положенні;	Більша частина часу проводиться в активних діях; постійні переміщення	Постійна середня фізичне навантаження: - Переміщення неважких предметів; - Велика частина часу проводиться стоячи або в активних діях.	Постійна важка фізична праця: розвантаження; - навантаження; - перенесення важкого вантажу на великі дистанції.
Умови роботи	Сприятливі умови роботи. Робота в чистому, затишному, технічно оснащеному (комп'ютерна техніка, кондиціонер і т.д.), освітленому, опалювальному приміщенні.	Мінливі умови роботи. Рідкісні відрядження, постійні виїзди на об'єкти в межах міста.	Часті відрядження.	Робота в незатишних, не достатньо освітлених, не опалювальних умовах. Основна робота передбачає діяльність не в офісних приміщеннях.

3 етап. Розподіл ваги субфакторів в рамках факторів зі складанням таблиці грейдів. Для чіткого розуміння меж оцінки здійснюється розподіл кожного субфактора по грейдами (класам). Експертною групою визначається кількість грейдів, на свій розсуд.

4 етап. Визначення грейдів на позиції. Експертною групою з'ясовується значимість позиції через розподіл грейдів.

5 етап. Визначення відносної цінності позицій відповідно до набраних поінтів (вага субфактора помножений на грейд). Далі замість грейдів проставляються відповідні їм поінти, які беруться з вищезгаданої шкали субфакторів.

6 етап. Ранжування позицій (з можливою угрупованням позицій). 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, межа розриву буде переходом до наступної групи.

Таблиця 5.

Приклади розподілу субфакторів по грейдам

Субфактори	Грейди			
	1	2	3	4
Значимість позиції для досягнення бачення Компанії	17,5	35	52,5	70
Вплив на політику Компанії	12,5	25	37,5	50
Досвід	87,5	175	262,5	350
Знання роботи	25	50	75	100
Відповідальність за використання коштів	37,5	75	112,5	150
Розумові зусилля	40	80	120	160
Ініціатива	15	30	45	60
Шкідливість роботи	22,5	45	67,5	90
Фізичні зусилля	20	40	60	80
Умови роботи	27,5	55	82,5	110
Загальна сума	305	610	915	1220

Рівень А (вище 1600 поінтів) - які найбільшою мірою впливають на досягнення цілей компанії і її прибуток (табл.6) . Рівень Б (від 1000 до 1600 поінтів) у великій мірі впливають на досягнення цілей компанії і її прибуток (табл.7). Рівень В (від 700 до 1000 поінтів) у середній мірі впливають на досягнення цілей компанії і її прибуток (табл.8). Рівень Г (до 700 поінтів) в найменшій мірі впливають на досягнення цілей компанії і її прибуток

7 етап. Оцінка середньо - ринкової вартості позиції. Вартість позиції визначається самим підприємством або ж її середньо-ринкову оцінку можна доручити дослідницькій фірмі. При цьому необхідно зазначити, що потрібно оперувати вартістю позицій, прогнозованою на момент впровадження грейдингової системи підприємства. У цьому випадку, можливо введення поправочного коефіцієнта з урахуванням стратегічної цінності позиції на підприємстві.

Таблиця 6.

Ранжування позицій за рівнем А

Позиція	Вимоги цінність
Генеральний директор	1700
Директор департаменту продажів	1645
Директор департаменту маркетингу	1640

Таблиця 7.

Ранжування позицій за рівнем Б

Позиція	Вимоги цінність
Фінансовий директор	1470
Начальник відділу ПЕК	1405
Регіональний директор	1400
Головний бухгалтер	1345
Директор департаменту ТО і ТЛ	1320
Начальник відділу реклами	1315
Директор магазину	1270
Бренд-менеджер	1225
Продакт-менеджер	1225
Начальник відділу досліджень і аналізу	1200
Заступник головного бухгалтера	1165
Логістик по закупкам	1105
Заступник директора департаменту ТО і ТЛ	1065

8 етап. Визначення вимог посади. Існує безліч факторів визначення вимог посади до індивідуума: освіти, знань, досвіду, навичок і умінь, зовнішнього вигляду, стану здоров'я, особистих якостей, поведінки. На кожній позиції можуть бути використані різні вимоги, так як сам рід діяльності

може припускати значимість того чи іншого аспекту. Крім визначення самих факторів вимог, необхідно визначити критерії цих вимог і бальну систему відповідності індивідуума вимогам посади. Кроки: складання шкали базових критеріїв для визначення вимог до посади визначення факторів вимог посади, опис всіх критеріїв, ранжування факторів за пріоритетністю, виходячи зі ступеня значимості для досягнення стратегічних цілей, присвоєння кожному субфактору ваги (поінти), виходячи з визначених пріоритетних факторів, присвоєння кожній позиції грейдів факторів, визначення мінімальних вимог на посаду по кожній позиції, розстановка поінтів по кожному грейду, визначення загальної суми поінтів мінімальних вимог для кожної позиції, визначення рівнів відповідності та класу співробітника на основі певних мінімальних вимог.

Таблиця 8.

Ранжування позицій за рівнем В

Позиція	Вимоги цінність
Спеціаліст з ПП	1000
Спеціаліст з реалізації	1000
Спеціаліст по ринках	1000
Старший консультант	995
Завідувач складом	985
Спеціаліст з реклами	975
Релізмен на ринку	950
Спеціаліст з випробувань	945
Старший касир	895
Спеціаліст по безготівковому розрахунку	895
консультант	880
Фахівець з реклами	825
фахівець АГВ	810
касир	810
Спеціаліст з обробки документів департаменту продажів	795
Бухгалтер	785
Фахівець департаменту ТО і ТЛ	775
Фахівець з досліджень	735
Дизайнер	735

9 етап. Ступінь відповідності, відхилення від мінімальних вимог посади до співробітника. Різні співробітники можуть не відповідати всім перерахованим параметрам (параметри наведені в прикладі ранжирування позицій) в позиції на всі 100%. Дана невідповідність може бути різною, але чим важливіше рівень позицій для підприємства, тим розрив невідповідності повинен бути менше.

10 етап. Розподіл винагороди на фіксовану і змінну частини за позиціями (категоріям позицій). Суть даного кроку полягає в тому, що у більш значущою частини позиції на підприємстві змінна частина зарплати більше, ніж фіксована. Так як від їх діяльності в більшій мірі залежить досягнення цілей підприємства. Експертною групою визначається змінна і фіксована частини зарплати для різних категорій позицій. В залежності від отриманого результату змінна частина може варіюватися.

ВИСНОВКИ

Грейдинг – це метод формування універсальної ієрархії посад (рангів) для всіх працівників підприємства; система оцінювання, що дозволяє встановити належне винагородження персоналу на засадах відповідної цінності для організації різних ділянок роботи (посад) і особистої цінності працівника. Ефективність економічної діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності на вітчизняному і зарубіжних ринках залежить не тільки від технічного оснащення виробництва, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю за виробництвом і реалізацією продукції, а й від системи управління персоналом, прогресивності підходів до формування механізму використання трудового потенціалу і винагородження працівників. Таким чином, розглянувши особливості системи грейдів, оцінивши її позитивні і негативні сторони, вважається за доцільне розши-

рення сфери використання даного інструментарію на вітчизняних підприємствах. Дана система застосовна як на великих, так і невеликих підприємствах усіх видів діяльності і дозволить забезпечити об'єктивність оцінки посад (робіт), а, отже, і справедливості винагороди працівників, що є однією з основних вимог до систем оплати праці в ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данюк В.М. Грейдинг у системі управління персоналом / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. — 2009. — №1 — С.329—334
2. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях / Б.М. Генкин — М.: Норма, 2003. — 400 с.
3. Грішнова О.А. Інноваційна стратегія управління персоналу у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О.А.Грішнова, Н.М.Полив'яна // Науковий вісник ЧДІЕУ. — 2009. — №1 (2) — С.64—75
4. Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки? /К. Мартынов // Кадровый менеджмент. — 2006. — № 6. — С. 37.
5. Слипачук С. Система грейдов / С. Слипачук // Заработная плата. — 2007. — № 8. — С. 25—35.
6. Чемяков В.П. Ранжирование – средство управлением развития персонала / В.П. Чемяков, Т.Г. Кузнецова // Персонал МИКС. — 2002. — № 3 (12). — С. 28—31.
7. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков — М.: Вершина, 2008. — 208с.
8. Черкашина Д. Грейд зарплат / Д. Черкашина // Контракты. — 2008. — № 48. — С. 12—14.
9. Hay Job Evaluation, Foundations and Applications. Hay Group Working Paper.: [Электрон. ресурс] — Электрон. дан. — сор. 2008. — Режим доступа: <http://www.haygroup.com>.
10. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. Н.А. Горелова — СПб.: Питер, 2004. — 880с.
11. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність фірми на ринку праці / Л.С. Шевченко// Демократія та соціальна економіка / НАНУ; Ін-т демографії та соціальних досліджень. — К., 2007. — №1 — С.97—105.

УДК 658

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Кандеева В.В.

В статье рассматриваются подходы к обеспечению устойчивого развития предприятия, общие предпосылки и условия эффективного саморазвития первичных хозяйствующих субъектов. Дана характеристика внешней среды (по отношению к предприятию), анализируются возникающие у предприятий проблемы, связанные со слабой проработкой законодательной базой, отсутствием управления ясной промышленной политики и программ поддержки отечественных производителей.

Ключевые слова: *предприятие, устойчивость, устойчивое развитие, саморазвитие, хозяйствующий субъект, политика, производство.*

Создание необходимых предпосылок и условий для саморазвития первичных хозяйствующих субъектов в рыночной среде относится к числу неотложных проблем. Актуальность обусловлена политикой правительства, направленной на либерализацию экономической деятельности на мик-