

Менеджмент, управління персоналом

УДК 331.2

Андросенко Тетяна Василівна

студентка

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Андросенко Татьяна Васильевна

студентка

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

Androsenko Tetiana

student

Taras Shevchenko National University of Kyiv

СИСТЕМА ГРЕЙДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

СИСТЕМА ГРЕЙДИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

GRADING SYSTEM AS A TOOL OF EMPLOYEES MOTIVATION

***Анотація.** В статті розглядається впровадження одного з прогресивних методів нарахування заробітної плати - системи грейдування.*

***Ключові слова:** система грейдування, заробітна плата, мотивація.*

***Аннотация.** В статье рассматривается внедрение одного из прогрессивных методов вознаграждения - системы грейдирования.*

***Ключевые слова:** система грейдирования, заработная плата, мотивация.*

***Summary.** The paper studies the implementation one of the advanced remuneration method – the grading system.*

Key words: *grading system, remuneration, motivation.*

Останнім часом керівники великих підприємств намагаються приділяти все більше уваги проблемам мотивації персоналу, як засобу підвищення ефективності роботи. Традиційні форми оплати праці виявляються морально застарілими через те, що значна частка з них не враховують ні специфіку роботи підприємства в галузі, ні відповідальність працівників за результати праці тощо. Роблячи вибір на користь певної форми оплати праці, роботодавець, таким чином, здійснює безпосередній вплив не тільки на якість виконання обов'язків окремого працівника, але й на ефективність діяльності підприємства в цілому. Тому впровадження прогресивних методів оплати праці є дуже значимим в нинішніх умовах посилення конкуренції серед українських підприємств. Одною з таких систем є грейдування. Дана система широко застосовується закордонними компаніями, і, як показала практика, є досить ефективною, оскільки забезпечує прозорість в питанні оплати праці, що, в свою чергу, стимулює персонал демонструвати кращі результати.

Дослідженню проблеми мотивації та матеріального стимулювання персоналу було присвячено багато наукових робіт таких авторів як: Ф.Герцберг, К. Альдерфер, В. Врум та інші. Українськими науковцями, чії праці в дослідженні цього питання є вагомими, являються Ковальська К.В., Герасименко О.О., Колот А.М., Антонюк В.П., Бойко Є.І.. Але проблема застосування системи грейдів українськими підприємствами та їх роль в створенні ефективної системи мотивації залишається не повністю розкритою.

Метою статті є розкриття сутності поняття «грейдування», дослідження впливу даної системи оплати праці на мотивацію персоналу на прикладі українських підприємств, а також відслідкування мотиваційного ефекту системи на основі побудови власної системи грейдів для підприємства, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення.

Працівники підприємства - це запорука успіху будь-якої організації. З метою створення системи винагороди, яка дозволяла б мотивувати кращих працівників та направляти їх зусилля на розвиток, процвітання компанії та досягнення спільної мети, українські підприємства все частіше переймають закордонний досвід, яким нині активно впроваджується система грейдування.

Грейдування - це встановлена система процедур з оцінювання і надання посадам рангів, в результаті чого вони розподіляються на групи або грейди відповідно за їх цінністю для компанії. Тобто грейд - це певна група посад, які мають приблизно однакову цінність для підприємства. Кількість грейдів коливається в межах від 5 до 20. Кожному грейду відповідає певний розмір окладу, який може періодично переглядатись, але сама система грейдів залишається незмінною.

В практиці управління існує два підходи до визначення поняття «грейдування» (рис.1):

- грейдування посад чи робіт - спосіб, коли посади оцінюються і ранжуються незалежно від того, який працівник якої кваліфікації займає посаду. В цьому випадку грейд посади буде напряму залежати від цінності цієї посади для компанії;

- грейдування працівників - спосіб, коли працівники оцінюються і розподіляються за грейдами. Мається на увазі, що в даному методі враховується цінність самого працівника, його компетенції, кваліфікація, досвід та безпосередньо важливість завдань, що він виконує. Даний підхід краще використовується в компаніях, де можливо оцінити вклад кожного працівника. Такими компаніями, зокрема, можуть бути консалтингові фірми, або ж підприємства з маленькою чисельністю персоналу, проте з високими вимогами до рівня освіти, навичок, майстерності, зокрема, підприємств сфери інформаційних технологій, розробок програмного забезпечення тощо.

Окремо можна виділити і третій підхід, що базується на оцінюванні посад за їх важливістю у досягненні стратегічних цілей компанії. Тому в цьому випадку компанія має виділити так звані «чинники успіху», тобто певні ключові параметри, які забезпечать компанії процвітання. Для торгівельної компанії такими чинниками може слугувати рівень комунікацій, для підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу – рівень обслуговування, для виробничих підприємств – ступінь інноваційності продукції тощо.

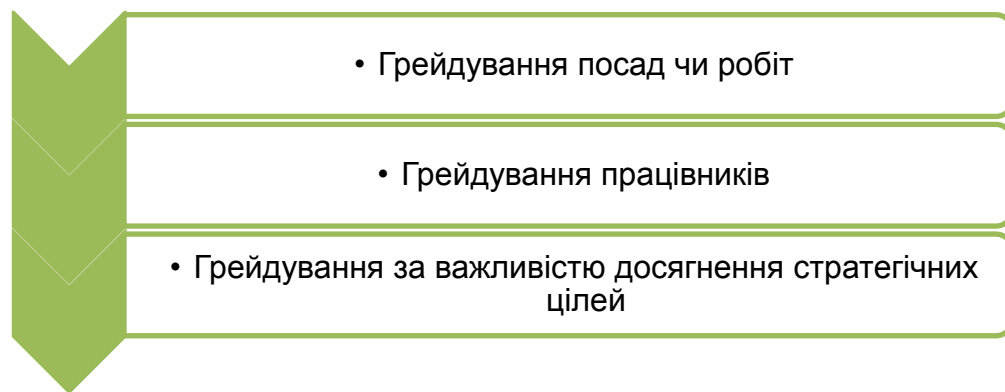


Рис. 1. Підходи до грейдування [5, с. 27].

Найвідомішу методику грейдування розробив Едвард Хей ще в 1940-х роках. Методика містить перелік методичних вказівок і три оціночні таблиці, відповідно до яких посадам виставляються бали [2, с.46]. Критерії, що визначені у таблицях: знання і вміння, окреслене коло обов'язків, широта повноважень, ступінь свободи в ухваленні рішень, рівень відповідальності.

Кожна посада отримує певну кількість балів. Далі їх підраховують, і в такий спосіб виводиться остаточна оцінка. Вважається, чим вищим є бал, тим цінніше працівник для компанії.

Отриманий перелік посад із балами розбивається на грейди. Варто зазначити, що принцип нарахування балів, які присвоюють посаді, а також кількість балів, що входять до одного грейду різняться і визначаються власне консалтинговими компаніями чи окремими відповідальними особами, що впроваджують дану систему.

Дуже важливим аспектом є оцінка дотримання принципу внутрішньої справедливості. Має відбутися перевірка, чи всі працівники були гідно атестовані і чи немає випадків переоцінки. Крім того, на цьому етапі здійснюється порівняння отриманих окладів з ринковою заробітною платою.

Щоб ще більше диференціювати систему оплати праці, деякі компанії вводять грейдингові системи відразу для кількох категорій працівників.

Наприклад, у компанії «Юнілевер Україна» є грейди для спеціалістів і менеджерів. До найнижчого грейду у перших зараховують водіїв, кур'єрів - це грейд 1a. До нижчого грейду для менеджерів 1b потрапляють працівники ресепшену, адміністратори, 1c - асистенти, 1d - фахівці відділів, департаментів і так далі. Другий грейд - це керівники різних рівнів, які також поділяються залежно від рівня відповідальності й ухвалюваних рішень на підгрейди [4, с. 51].

Частота переходу працівника із грейду в грейд залежить від його здібностей: наскільки добре та швидко він справляється з дорученими завданнями, чи може виконувати більш складні задачі тощо. Тобто тут і проявляється власне мотиваційний ефект даної системи. Однак ефективно функціонувати така система буде лише у випадку, якщо керівництво не буде ставитись до неї формально, адже вона потребує постійного перегляду, переоцінки посад відповідно з таблицями. Побачивши, що їхні старання належно оцінюються, працівники матимуть стимул розширювати коло обов'язків, брати на себе підвищену відповідальність, виконувати роботу сумлінніше та якісніше.

Крім зазначеного вище, мотиваційний ефект впровадження системи грейдування на підприємстві також полягає в таких аспектах як: прозорість і зрозумілість встановлення оцінок і розподілу працівників по грейдам, а також привабливість для працівника переходу на вищі грейди за рахунок додаткових вигод, які він отримає при переході на вищий грейд, окрім підвищення заробітної плати. Такими додатковими вигодами і стимулами

можуть бути такі як: корпоративний номер, медичне страхування, оплата проїзду, а для вищих грейдів - це, зокрема, сприяння у відкритті віз працівникам та сприяння відкриття рахунку в закордонному банку, наприклад.

Одночасно з новою системою окладів має розроблятися і соціальний пакет: набір пільг, який теж залежить від грейда, до якого відноситься посада. Таким чином, грейд чітко й однозначно відображає статус співробітника, його положення в організації. Тому найголовніша перевага даної форми оплати праці полягає в тому, що вона забезпечує прозорість і чітко окреслює працівникові його перспективи та можливості подальшого кар'єрного зростання, тобто він завжди розумітиме, яку кваліфікацію і скільки досвіду він повинен мати, якими якостями володіти, які навички опановувати тощо.

Дана система формує у працівників об'єктивне уявлення про функціонування системи нарахування заробітної плати і можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях.

До того ж, розроблена справедлива система грейдування виключатиме можливі прояви шантажу з боку працівників, які звертатимуться до керівництва з проханнями щодо підвищення заробітної плати без об'єктивних на те причин.

Впровадження системи грейдів, крім забезпечення ефективної схеми винагороди та підвищення мотивації персоналу, теж дозволяє істотно підвищити ефективність управління фондом заробітної плати; оптимізує організаційну структуру підприємства; зменшує ефекти «вигорання» співробітників, які перебувають тривалий час на одній посаді. Синдромом вигорання називають фізичне, емоційне та мотиваційне виснаження, що характеризується порушенням продуктивності в роботі. Тому, усвідомивши появу такої проблеми, працівник сам бачить, скільки зусиль необхідно покласти для того, аби отримати нове коло обов'язків і привнести щось нове в свою діяльність.

Варто відзначити, що для побудови ефективної системи грейдуння важливою є прив'язка мотивації персоналу до стратегічних цілей компанії, що слід постійно підтримувати та контролювати. Наприклад, коли стратегія розвитку бізнесу - збільшення частки ринку, то в системі мотивації відділу продажів чи обслуговування повинні бути присутніми показники, що будуть пов'язані із залученням нових клієнтів. Якщо ж, наприклад, невелике підприємство обирає стратегію активного впровадження інновацій, то критерієм оцінювання працівників може бути кількість висунутих раціоналізаторських ідей [4, с. 52].

Таким чином, прив'язка мотиваційної системи до стратегічних цілей підприємства в рамках системи грейдів, надає працівникові розуміння про значення власного вкладу в справи компанії, посилює відчуття власної важливості та приналежності до колективу, оскільки конкретно від нього залежить результат діяльності організації в цілому.

Особливості впровадження системи грейдуння розглянемо на прикладі підприємства, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення для виробничої компанії. В даному випадку будемо використовувати підхід грейдуння за посадами.

Розпочнемо з того, що виокремимо набір ключових факторів, за якими буде здійснюватись оцінка цінності посад (таблиця 2). До уваги візьмемо кваліфікацію, комунікативні навички, управлінські навички, відповідальність та чисельність підлеглих. Перші чотири фактори включають в себе по 2 фактори, наприклад, кваліфікація включає наявність вищої освіти та досвід роботи за фахом. Визначимо вагу складових у балах.

Таблиця 2

Набір ключових факторі оцінювання посад та їх вага

Ключові фактори	Вага складових (у балах)	Загальна вага фактора (у балах)
Кваліфікація, у т.ч.: вища освіта, досвід роботи за фахом	10/15	25

Комунікативні навички у т.ч.: вміння працювати з людьми, співпраця з іншими підрозділами	10/5	15
Управлінські навички, у т.ч.: навички планування, організації та контролю	10/10	20
Відповідальність, у т.ч.: за фінансові результати, за прийняті рішення	20/10	30
Чисельність підлеглих	10	10

Джерело: [3].

Далі деталізуємо обрані нами ключові фактори (таблиця 3).

Таблиця 3

Деталізація ключових факторів

<p>Кваліфікація - (макс. 25 б) Освіта - (макс. 10 б): Вища - 10 б, незакінчена вища - 8 б, середня спеціальна - 5 б, середня - 2 б. Досвід роботи (макс. 15 б): Понад 5 років - 15 б, 3-5 років - 10 б, 1-3 роки - 8 б, не потребує досвіду роботи - 3 б.</p>	<p>Комунікативні навички - (макс. 15 б) Уміння працювати з людьми - (макс. 10 б): Створює команду - 10 б, працює в команді - 7 б, працює самостійно - 3 б. Співпраця з іншими підрозділами (макс. 5 б): Організовує взаємодію - 5 б, взаємодіє часто - 4 б, взаємодіє рідко - 2 б, не взаємодіє - 1 б.</p>
<p>Управлінські навички - (макс. 20 б) Навички планування - (макс. 10 б): Планує діяльність інших - 10 б, планує свою діяльність - 8 б, не планує - 5 б. Організація і контроль - (макс. 10 б): Організовує і контролює - 10 б, координує діяльність інших - 7 б, не організовує і не контролює - 4 б.</p>	<p>Відповідальність - (макс. 30 б) За фінансовий результат - (макс. 20 б) : Відповідає за фін.результат компанії - 20 б, відповідає за фін.результат підрозділу - 15 б, Відповідає за свій фін.результат - 10 б, не відповідає за фін.результат - 3 б. За прийняті рішення (макс. 10 б): Рішення впливають на результат дія-сті компанії - 10 б, впливають на результат дія-сті підрозділу - 8 б, рішення впливають на результат дія-сті самого працівника - 4 б, не приймає рішення - 1 б.</p>
<p>Чисельність підлеглих - (макс. 10 б) Понад 20 осіб - 10 б, від 6 до 20 осіб - 8 б, від 1 до 5 осіб - 5 б, немає підлеглих - 3 б.</p>	

Джерело: Розроблено автором

Далі маємо набір посад виробничого підприємства, які ми маємо розподілити за грейдами. Зробити це можемо шляхом сумування кількості балів за кожними ключовими факторами. Зрозуміло, що, наприклад, для

начальника відділу розробки програмних продуктів необхідна наявність вищої освіти, значного досвіду роботи в цій галузі, а також на нього покладена велика відповідальність, оскільки він відповідає за фінансовий результат свого підрозділу. З огляду на це, сумарна кількість балів для цієї посади буде вищою, ніж, скажімо, у програміста-стажера, тому посада начальника відділу розробки програмних продуктів буде належати до вищого ґрейду.

Побудуємо таблицю розподілу посад за ґрейдами (таблиця 4).

Таблиця 4

Розподіл посад за ґрейдами

Відділ ґрейд	Відділ розробки програмних продуктів	Відділ продажів	Служба супроводу
8	Директор		
7	Начальник відділу розробки програмних продуктів	Начальник відділу продажів	Начальник служби супроводу
6	Керівник з управління проектами, Ведучий програміст	-	-
5	Супервайзер, Програмісти	Менеджер по роботі з ключовими клієнтами	-
4	Програмісти-стажери	Менеджер продажів	Менеджер з закупівель
3	-	Торговий представник	Інженер-конструктор
2	-	-	Диспетчер
1	-	-	Кур'єр

Джерело: Розроблено автором

Контрольне значення для 1-го ґрейда становитиме 4000 грн. Мінімальний оклад становитиме 80% ґрейда – 3200, а максимальний оклад – 120% ґрейда – 4800 грн.

Станом на 18.05.17, за даними ресурсу ua.trud.com за професією Кур'єр в Україні відкрито 512 вакансій. Для 73% відкритих вакансій, роботодавці вказали заробітну плату в розмірі 3 200 - 5 100 грн. 24,6% оголошень з зарплатою 5 100 - 10 100 грн, і 1% з зарплатою понад 20 100 грн.

За базове беремо контрольне значення першого грейда. Потім встановлюємо відсоткове співвідношення. Контрольне значення 2-го грейда буде становити 140% 1-го грейда. В такому випадку зарплата диспетчера буде дорівнювати близько 5 600 грн. Мінімальний оклад становитиме 120% першого грейда (4 800 грн), максимальний оклад (160% 1-го грейда) – 6 400 грн.

Подібним чином, використовуючи середні ринкові значення заробітної плати по кожній окремій професії, розраховуємо контрольні значення для кожного з 8-и грейдів, мінімальні та максимальні оклади.

Отримуємо такі значення окладів відповідно до проведеного грейдування із зазначеними мінімальними та максимальними значеннями (таблиця 5):

Таблиця 5

Значення базових, мінімальних та максимальних окладів

	Зарплата, грн.	Мін.оклад, грн.	Макс.оклад, грн.
8	22 000	21 200	22 800
7	16 000	15 200	16 800
6	14 000	12 800	14 800
5	12 000	11 200	12 800
4	10 000	9 200	10 800
3	8 000	7 200	8 800
2	5 600	4 800	6 400
1	4 000	3 200	4 800

Джерело: Розроблено автором

Графіки залежності зарплати від грейду матимуть такий вигляд (рис.6-8):

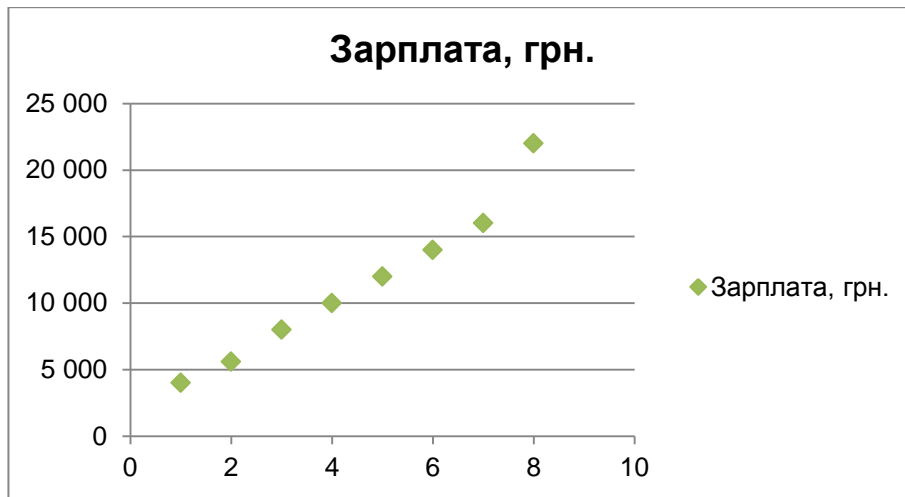


Рис. 6. Визначення окладу за грейдами [Розроблено автором].

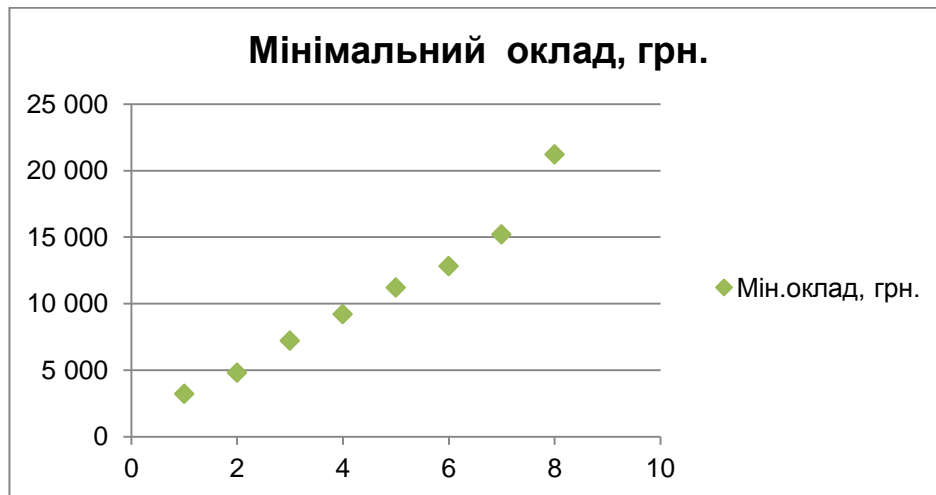


Рис.7. Визначення мінімального окладу за грейдами [Розроблено автором].



Рис.8. Визначення максимального окладу за грейдами [Розроблено автором].

Якщо компанія має регіональні представництва чи філії, оклади працівників цих регіональних філій представляються у відсотковому співвідношенні (таблиця 9):

Таблиця 9

Відсоткове співвідношення заробітних плат працівників основного та регіональних офісів

Грейд	Оклад (осн.офіс), %	Оклад (регіон. офіс),%
8	100	90
7	100	85
6	100	80
5	100	80
4	100	80
3	100	80
2	100	80
1	100	80

Джерело: Розроблено автором

Тоді розподіл заробітної платні працівників регіональної філії матиме такий вигляд (таблиця 10):

Таблиця 10

Розподіл заробітної платні працівників регіональної філії

Грейд	Зарплата, грн.
8	19 800
7	13 600
6	11 200
5	9 600
4	8 000
3	6 400
2	4 480
1	3 200

Джерело: Розроблено автором

Аналогічним чином можемо порахувати і співвідношення мінімальних та максимальних окладів.

Графік залежності зарплатні від грейду набудуть такого вигляду (рис.11):



Рис. 11. Визначення окладу за грейдами працівників регіональної філії
[Розроблено автором].

Таким чином, було розроблено систему грейдів для підприємства, що займається розробкою програмного забезпечення. Розроблена система оплати праці за грейдами допоможе компанії примножити свій фінансовий результат, а також мотивувати працівників на досягнення кращого результату.

Останнє твердження можемо проаналізувати на основі нашого прикладу. Якщо взяти до уваги програміста-стажера, що знаходиться на 4-у грейді і отримує зарплатню в розмірі 10 000 грн.. Для того, аби зайняти цю посаду, необхідно володіти певним рівнем знань та компетенцій, зокрема, мати вищу освіту та досвід роботи в галузі, а також мати необхідні управлінські та комунікативні навички. Підвищивши рівень володіння навичками та збільшивши досвід роботи, програміст-стажер може перейти на наступний грейд і стати програмістом. Програміст керує і координує роботу стажерів, тому у програміста з'являються підлеглі, що підвищує рівень його відповідальності. Це автоматично підвищує і його цінність для компанії, тому, за умови якісного виконання власних обов'язків та безперервного вдосконалення навичок, він може претендувати на більш вищу посаду - ведучого програміста і, відповідно, вищий грейд. Зарплатня ведучого програміста складає 14 000 грн.. Оскільки різниця між зарплатнею

4-го і 6-го грейдів є досить значною, то саме в цьому і проявлятиметься власне мотиваційний ефект системи - працівник розуміє, скільки зусиль він має докласти для того, аби перейти на вищий грейд і отримувати більшу зарплатню. Наприклад, він має покращити комунікативні якості і брати активну участь у командних розробках, намагатися очолювати команду, проявляти лідерські здібності, що дозволятимуть координувати роботу команди. Або ж він має пропрацювати в даній організації ще один рік.

Варто відзначити, що саме прозорість і ясність системи дозволить отримати працівнику чітке розуміння того, що він має зробити для переходу на інший грейд. Тому ігнорувати цю вимогу недоцільно.

Отже, впровадження справедливої та прозорої системи грейдуння є важливим фактором підвищення рівня мотивації персоналу, а також підвищення ефективності організації, її конкурентоспроможності на ринку, забезпечуючи рядом переваг, вигідних не лише для працівників, але і для компанії в цілому. Потужний мотиваційний ефект даної системи проявляється, перш за все, у зрозумілості та доступності системи, чіткості прописаних посадових інструкцій, попередженні емоційного та фізичного виснаження працівників, послідовного набуття ними необхідних знань та кваліфікації, посилення відчуття власної важливості для компанії та приналежності до колективу, а також в усвідомленні власного вкладу в результат діяльності компанії.

Література:

1. Беззуб Л.О. Мотивування персоналу за допомогою впровадження системи грейдів [Електронний ресурс] / Л.О. Беззуб. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2012_15/u1215bez.pdf
2. Комісарова М.В. Плануємо потребу в персоналі / Довідник з управління персоналом. - 2003. -№3- С.45-48.

3. Менеджмент персоналу : практикум [В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. Герасименко О. О. - К. КНЕУ, 2014. - 380, [4] с.
4. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою / О.Б. Олійник // Управління розвитком. - 2008. - № 16. - С. 50-52.
5. Повshedный А. Опыт внедрения системы грейдов / А. Повshedный // Управление персоналом - Украина. - №10 (229). 2012. - С. 26-28.