

ГРЕЙДИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті наголошено на актуальності побудови ефективної системи управління персоналом, зокрема на доцільності використання технології грейдингу для формування диференційованої системи винагородження працівників.

The article stressed the importance of building an effective system of personnel management, in particular the feasibility of using HR Grading System for the formation of a differentiated system of rewarding employees.

Ключові слова: управління персоналом, технологія грейдингу.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств і національної економіки в цілому вимагають від працівників нових управлінських знань, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтують на досягнення спільної для підприємства і працівника мети.

Персонал організації – це основне джерело конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Ефективне використання потенціалу наявних людських ресурсів можливе за умов комплексного підходу до управління персоналом. Застосування ефективної системи управління персоналом, вдалий вибір концепції, методів і стилю управління сприятимуть поліпшенню результатів діяльності підприємства, дозволять зайняти йому належну позицію в конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування адекватної умовам господарювання підприємств системи управління персоналом детально розглядається в економічній літературі. Заслужують на увагу розробки, представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Веснін В.Р., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Дятлов В.А., Кібанов А.Я., Колот А.М., Костишина Т.А., Мелікян Г.Г., Петрова І.Л., Семикіна М.В., Травін В.В. та інші дослідники.

Попри те, що науковцями опрацьовано широке коло питань, досі залишаються деякі недостатньо досліджені проблеми. Серед них недостатнє розроблення практичних засад диференціації винагородження працівників підприємства та оцінювання її ефективності.

Постановка завдання. Ринкові умови провадження діяльності вимагають кардинальних змін у підходах до управління персоналом. Економічна криза спонукає до переосмислення багатьох управлінських концепцій, формування механізмів раціонального використання ресурсів і можливостей виробництва. За таких умов побудова адекватної системи управління персоналом, що враховує особистісний фактор у результатах виробництва, підвищенні його продуктивності, надає можливості для розвитку та дозволяє адаптувати працівника до мінливого зовнішнього середовища, набуває особливого значення.

Виклад основного матеріалу. Людські ресурси – специфічні і найважливіші з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності, тому в процесі використання людського ресурсу необхідно враховувати потреби людини як особистості. Науково-технічний прогрес сприяє зростанню економічної ролі знань, поліпшенню інтелектуального потенціалу, професійних навичок, компетентності, позитивних особистісних якостей працівників.

Поняття «управління персоналом» сьогодні асоціюється з прийняттям на роботу, укладанням контрактів, формуванням політики оплати праці, професійною підготовкою і перепідготовкою працівників, оптимізацією кількісного та якісного складу персоналу підприємства, веденням колективних переговорів тощо. Розвиток теорії управління персоналом супроводжується виникненням різноманітних незвичних трактувань цієї категорії, появою таких понять, як лізинг персоналу, амортизація людського капіталу, інвестиції в людський капітал та ін. Триває процес переосмислення принципів управління персоналом. Витрати на персонал розглядаються як найбільш ефективні інвестиції у капітал підприємства, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність і мобільність. Глобалізація вільних ринків висуває низку нових вимог до компетенцій та кваліфікації найманих працівників.

Однією з головних проблем у теорії і практиці розподільних відносин є проблема диференціації заробітної плати. Як вітчизняна, так і зарубіжна практика господарювання переконливо свідчать, що будь-які викривлення в диференціації заробітної плати мають негативні наслідки. Необґрунтована диференціація порушує принцип соціальної справедливості, призводить до неповноцінного відтворення робочої сили, знижує мотиваційний потенціал оплати праці.

Зацікавити працівників у повнішому використанні творчого потенціалу допомагає політика диференціації винагород з урахуванням індивідуальної і колективної участі у формуванні результатів діяльності. Необхідно 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 грейдингу. Грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, упорядкування. Грейд (від англ. grade) – ступінь, ранг, звання, рівень; класифікувати, сортувати, ранжувати, розташовувати за рангом, за рівнем і т. ін. [1].

Традиційна система грейдингу призначена для побудови механізму стимулювання і базується на оцінюванні складності праці для різних посад. Грейдинг розглядається як процедура ранжування посад з метою розподілу за групами відповідно до їх значущості для підприємства.

За допомогою грейдингу забезпечується зіставлення внутрішньої значимості посади для підприємства з її значимістю на ринку. Тому технологія грейдингу здійснює не тільки розподіл посад за значимістю для підприємства, встановлення грейдів та їх тарифікацію, але й регулювання меж грейдів і тарифів відповідно до ринкового рівня оплати праці [5].

Серед завдань, що ставляться перед грейдингом, 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 в людський капітал.

Грейдова сітка має суто індивідуальний характер і відображає особливості організації виробничих відносин на конкретному підприємстві. Ця сітка підноситься до рівня корпоративної політики, а готовність до її запровадження залежить від рівня забезпечення підприємства фінансовими, інформаційними, людськими та іншими ресурсами.

Незважаючи на те, що під терміном «грейдинг» розуміють лише оцінювання посад, вважаємо, що у практиці управління персоналом потрібно використовувати технологію комплексного грейдингу, що включає:

- 1) грейдинг посад (робіт), коли оцінюються і розподіляються за грейдами посади незалежно від того, який працівник займає цю посаду; грейд залежить від цінності і важливості даної посади для підприємства;

- 2) грейдинг працівників, за яким оцінюються і ранжуються працівники персонально кожен; у такому випадку цінність виконуваної роботи і цінність самого працівника, яка залежить від його кваліфікації, досвіду, професійних компетенцій, враховуються разом.

Грейдинг посад невіддільний від ранжування працівників. Технологія грейдингу полягає у послідовному дотриманні таких етапів: розподіл посад за значимістю для підприємства; визначення грейдів; вивчення ринкового рівня оплати праці; встановлення діапазонів оплати праці.

Технологія грейдингу може бути застосована для удосконалення оплати праці управлінського персоналу через побудову адекватної тарифної системи, що базується на врахуванні особливостей діяльності керівників різних функціональних груп, різних рівнів управління та досягненні прямої залежності між величиною трудового внеску працівника у підвищення продуктивності виробництва та розміром його винагороди.

Грейдова сітка повинна мати горизонтальну диференціацію посадового окладу керівника (грейдинг працівника), підґрунтям якої є коригування базового окладу за факторами ставлення до виконання посадових обов'язків (додаткові доплати), внеску в кінцеві результати діяльності, здатності і прагнення до навчання.

Базовий оклад – це ставка заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з рівнем кваліфікації працівника на певну дату. Вона відповідає розміру винагородження, що підприємство погоджується сплачувати за рівень професійних знань, навиків і поведінкових характеристик, якими володіє працівник на момент призначення на посаду.

Шкала диференціації посадового окладу має містити п'ять сегментів (грейдів), що полегшує прийняття рішення про конкретний рівень заробітної плати даного працівника в рамках інтервалу. Розділові межі для п'яти сегментів встановлюються на кожному організаційному рівні за ступенем складності та відповідальності праці, вимог до рівня знань і навиків, досвіду роботи, участі у навчальних програмах. Таке групування відображає етапи горизонтальної кар'єри за мірою накопичення знань і досвіду. Перший сегмент диференційованої шкали відповідає початковому або стартовому рівню посадового окладу, другий – базовому рівню, третій – середньому рівню, четвертий – високому, п'ятий – посадовому окладу вищого рівня.

У побудові схеми посадових окладів необхідно враховувати виконувані керівниками функції. Вертикальна диференціація посадових окладів управлінського персоналу (грейдинг посад) є основою запровадження єдиної системи посадових окладів для керівників різних рівнів управління підприємством.

Розроблена нами схема посадових окладів керівників із вертикальною і горизонтальною диференціацією ґрунтується на вище наведених положеннях та принципах і є наочним прикладом застосування технології комплексного грейдингу з метою посилення стимулювання праці управлінського персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Схема посадових окладів керівників із вертикальною і горизонтальною диференціацією

	Лінійні керівники	Тарифний коефіцієнт / Рівень посадового окладу, грн					Функціональні керівники
		початковий	базовий	середній	високий	вищий	
ВЕРТИКАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	Генеральний директор	за контрактом					X
	Перший заступник генерального директора	4,79/	5,36/	6,00/	6,72/	7,53/	Функціональні директори (директор з персоналу, комерційний директор, технічний директор, фінансовий директор)
		3888,00	4354,56	4877,11	5462,36	6117,85	
	Начальник основного цеху	3,58/	4,01/	4,49/	5,03/	5,63/	Головні спеціалісти (головний економіст, головний бухгалтер, головний технолог, головний конструктор)
		2906,94	3255,77	3646,46	4084,04	4574,12	
	Начальник допоміжного цеху	2,67/	3,00/	3,36/	3,76/	4,21/	Начальники відділів, служб (фінансового, планово-економічного, організації праці і заробітної плати, маркетингу, персоналу)
		2173,42	2434,23	2726,34	3053,50	3419,92	
	Начальник дільниці, майстер	2,00/	2,24/	2,51/	2,81/	3,15/	Менеджери (з персоналу, зі збуту, з реклами, з логістики)
		1625,00	1820,00	2038,40	2283,01	2556,97	
	ГОРИЗОНТАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ						

Горизонтальна диференціація оплати праці керівників дозволяє встановити безпосередню залежність розміру винагородження від участі в управлінні продуктивністю, сприянні її підвищенню, професійності працівника, компетентності, прагнення розвитку.

Схема посадових окладів керівників передбачає встановлення коефіцієнтів міжпосадових співвідношень в оплаті праці управлінського персоналу. Конкретні розміри посадових окладів визначаються множенням коефіцієнта за кожною посадою на визначену в галузевій угоді мінімальну ставку. Галузевою угодою між Мінпромполітики України, Фондом держмайна України, Всеукраїнським об'єднанням обласних організацій роботодавців підприємств машинобудівної та металообробної галузей «Металіндустрія – Україна» та профспілками відповідних галузей індустрії за основу визначено посадовий оклад техника, що встановлюється на рівні мінімальної тарифної ставки.

У розмірах посадових окладів за запропонованою схемою враховано рекомендацію зазначеної галузевої угоди (п. 5.1.1) про збереження співвідношення між мінімальною заробітною платою, визначеною в законодавчому порядку, та мінімальною тарифною ставкою не менш як 1 до 1,25. Так, якщо з 1 жовтня 2009 р. Законом України «Про Державний бюджет України на 2009 рік» [3] встановлено мінімальну заробітну плату на рівні 650 грн, то мінімальна тарифна ставка (посадовий оклад техника) становить 812,50 грн ($650 \times 1,25$). Тоді початковий рівень посадового окладу майстра відповідає 1625,00 грн ($812,50 \times 2$).

Запропонована схема посадових окладів керівників передбачає прогресивне абсолютне і постійне відносне зростання тарифних коефіцієнтів на рівні 12 % («порогу відчутності»), що відповідає рекомендаціям щодо встановлення різниці в рівнях диференціації окладів [2, 4].

Для стимулювання як вертикальної, так і горизонтальної кар'єри у схемі посадових окладів керівників запроваджено «принцип забезпечення перекриття» окладів на рівні 15 %, що враховує рекомендації з розроблення тарифів заробітної плати [2, 4].

Застосування запропонованої схеми посадових окладів керівників із вертикальною і горизонтальною диференціацією дозволить запровадити на підприємстві єдину схему посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, уможливить поступову трансформацію її до

рівня єдиної тарифної сітки для всіх категорій персоналу. Узгодження схеми посадових окладів керівників із рівнем мінімальної заробітної плати сприятиме усуненню невідповідності між організацією оплати праці робітників та управлінського персоналу.

Принцип гнучкого формування посадових окладів керівника дозволить запровадити диференціацію окладів у межах кожної посади за кількома рівнями з використанням «вилки» ставок, визначатиме конкретний рівень окладу для кожної посади за результатами комплексного оцінювання, забезпечить можливість збільшення або зменшення окладу залежно від внеску працівника у зростання продуктивності виробництва.

В організаціях завжди є працівники, які мають хороший потенціал для кар'єрного зростання. Однак, можливість вертикальної кар'єри обмежена кількістю ієрархічних посад. У зв'язку з тим, що вертикальна кар'єра працівника пов'язана зі зростанням його заробітної плати, то відсутність можливості переведення цінного для організації працівника на вищу посаду означає і суттєве стримування зростання його заробітної плати. Через це висококваліфіковані професіонали, керівники змушені шукати кращих умов застосування своїх компетенцій в інших організаціях.

Грейдова тарифна сітка посадових окладів для управлінського персоналу відкриває простір для горизонтальної кар'єри працівників. Для осіб, які цінують зміст і складність роботи, можливості застосування і розвитку творчих здібностей, горизонтальна кар'єра, супроводжувана зростанням заробітної плати, є привабливішою, ніж підвищення в посаді. Саме в цьому проявляється головна перевага грейдової сітки у порівнянні із нашою традиційною схемою посадових окладів.

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 особистісної цінності працівника. Використання технології грейдингу дозволяє запровадити системний підхід до оцінювання посад, формування до них вимог, атестації працівників щодо рівня їх компетенцій та продуктивності, реалізації можливості кар'єрного зростання, розвитку. На основі грейдингу можна побудувати корпоративну політику компенсацій, що дозволить оптимізувати витрати на персонал за рахунок удосконалення організаційної структури підприємства.

Висновки і перспективи подальших розробок. Засади економічної діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжних ринках залежать не тільки від технічного оснащення виробництва, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю за продукуванням і реалізацією продукції, а й від ефективності системи управління персоналом, прогресивності підходів до формування механізму використання трудового потенціалу і винагородження працівників підприємства.

Література

1. Аракин В.Д., Выгодская З.С., Ильина Н.Н. Англо-русский словарь. – М.: Рус. яз., 1992. – 608 с.
2. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата праці: Практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу: Пер. з англ. / За наук. ред. Т.В. Герасимової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.
3. Закон України «Про Державний бюджет України на 2009 рік» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=835-17>
4. Милкович Джордж Т., Джерри М.Ньюман. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: пер. с англ. И.Л. Белорус и др. – М.: Вершина, 2005. – 760 с.
5. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом – Москва: Вершина, 2007. – 208 с.

Надійшла 15.06.2009