

О.М. Лозовський, О.А. Таран, В.С. Таран

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
кафедра менеджменту та адміністрування

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ГРЕЙДИНГУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Лозовський О.М., Таран О.А., Таран В.С., 2009

Розглянуто проблеми, пов'язані з об'єктивною оцінкою кадрів. Як спосіб розв'язання цих проблем запропонована система грейдингу. Охарактеризовані плюси та мінуси грейдингу, принципи, покладені в основу грейдингу та ресурси, потрібні для процедури грейдування.

This article deals with the problems connected with objective assessment of personnel. Grading system as the method of solving these problems is suggested. The pluses and minuses of grading, the principles, which grading method is based on, the resources necessary for grading procedure are characterized.

Постановка проблеми. Останнім часом керівники компаній все більше уваги приділяють роботі з персоналом: роблять це особисто або делегують спеціально створеному відділу з роботи з персоналом. Проте достатньо часто функціонал такої роботи зводиться лише до підбору співробітників, їх адаптації та навчання. Утримання персоналу продовжує плестись в хвості пріоритетів керівництва.

Трапляється, що співробітники не розуміють, чому їх колеги за ту саму заробітну плату виконують, скажімо, на 50% роботи менше/гірше. Буває, персонал не розуміє своїх перспектив у цій організації (як кар'єрних, так і матеріальних). Можливо, річ не у самій системі просування (посади в ієрархічній послідовності), а у відсутності чітких критеріїв перегляду посади /заробітної плати.

Тривалий час для вирішення подібних проблем використовувався Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (ЄТКД). Якщо коротко, то система виглядала так: кожній професії присвоювалися певні розряди залежно від необхідного для виконання роботи рівня кваліфікації і складності самих робіт. Така «шкала» діяла в масштабах всього колишнього СРСР. Навіть зараз вона поширюється на службовців держсектора. Негативним моментом цієї системи є обмежена кількість факторів оцінювання посад і, деякою мірою, нівелювання індивідуальних особливостей тієї чи іншої організації. Проте сам принцип підходу є актуальним і по сьогоднішній день.

Останнім часом «грейдинг» став одним із найпопулярніших слів у лексиконі керівників російських та українських компаній. *Грейдинг* – це процедура чи система процедур з оцінювання і ранжування посад, в результаті яких посади розподіляються по групам, чи, власне, грейдам, відповідно до їх цінності для компанії.

Отже, *грейд* (від англ. grade – ступінь, клас, ранг) – це група посад, які мають приблизно однакову цінність для компанії. Кількість грейдів може варіюватись від 5–7 до 20. Кожному грейду відповідає певний розмір окладу, або «вилка окладів», яка може періодично переглядатись, але сама система грейдів залишається незмінною.

Система грейдів вперше з'явилася півстоліття тому в США на замовлення держструктур, які хотіли визначитись, скільки потрібно платити службовцям одного професійного рівня, але які виконують різну роботу. В результаті була розроблена універсальна система, яка враховувала низку

факторів, які можна назвати компенсаційними, оскільки від них залежала матеріальна компенсація для певної посади. Це такі фактори, як рівень відповідальності, досвід, знання та навички, результативність діяльності.

В Україні система грейдів стає також все важливішою для роботодавців, оскільки в умовах наростаючої конкуренції керівники компаній стали краще розуміти необхідність займатися своїм основним ресурсом – персоналом і приділяти увагу питанням його мотивації – як матеріальної, так і нематеріальної [3].

Аналіз досліджень та публікацій. Багато російських компаній звернулись до системи грейдів, вперше запропонованої Hay Group ще в 50-ті роки минулого століття. Першими застосовувати систему грейдів в російських компаніях почали західні корпорації, причому вони взяли за основу саме метод Hay Group. Так, DHL на російському ринку ще в 1984 році використала свої стандарти управління персоналом – 14-розрядну систему оплати праці. Наступними були «Вімм-Білл-Данн», IBS і «Рольф».

Потрібно сказати, що останнім часом все частіше російські та українські компанії, які вирішили приділити увагу грейдингу, відмовляються від використання достатньо складної та об'ємної методики Hay Group, яка потребує значних часових затрат і суттєвої участі консультантів. Компанії віддають перевагу розробленню своїх власних підходів і методів з урахуванням вже достатнього російського досвіду запровадження системи грейдів. Особливо актуально це для невеликих і середніх компаній, які не мають можливості оплачувати дорогі послуги консультантів.

Виклад основного матеріалу. В практиці управління персоналом прослідковується використання терміна «грейдинг» для двох різних підходів: 1-й підхід: грейдинг посад чи робіт, коли оцінюються і ранжуються, тобто розподіляються за «грейдами» посади незалежно від того, який саме працівник займає посаду. Грейд посади залежить від цінності і важливості цієї посади для компанії; 2-й підхід: грейд працівників, коли оцінюються і розподіляються за грейдами працівники особисто. В цьому випадку в сукупності враховується і цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника, яка залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності та рівня розвитку його професійних компетенцій.

Другий підхід до грейдингу краще застосовувати в компаніях, де функції і задачі, які виконують працівники, об'єм самостійності та відповідальності та інші параметри залежать більшою мірою не від посади, а від кваліфікації і здібностей самого працівника. Тобто можна сказати, що кожен працівник в такій компанії певною мірою унікальний, і функції та задачі, які він виконує, можуть розглядатися як окрема посада. Таким параметрам відповідають, наприклад, консалтингові компанії, або інші невеликі за чисельністю компанії, в яких висуваються високі вимоги до рівня освіти і кваліфікації працівників [5].

Отже, як ми бачимо, грейдинг працівників передбачає і грейдинг посад, і, власне, оцінювання самих працівників. Проте потрібно сказати, що при проведенні грейдингу посад ми також не можемо зовсім відмовитися від оцінки працівників. Річ у тім, що «вилка» окладів для кожного грейду, а, виходячи з цього, і для кожної посади, яка стосується цього грейду, може бути достатньо широкою.

Виникає наступне питання: як і на якій основі ми визначатимемо оклад кожного конкретного працівника в межах певної посади? Як це зробити, щоб відійти від суб'єктивності керівників і дотриматись принципів справедливості і прозорості, які зазвичай закладаються в основу розробки системи грейдів? Тому що якщо ми не зафіксуємо чітких, об'єктивних і зрозумілих для працівників критеріїв визначення їх персональних окладів всередині «вилки», цілі оптимізації праці та її мотивувальна сила не будуть реалізовані.

Для визначення персонального окладу працівника всередині посадової «вилки» окладів необхідно оцінити потенційну цінність самого працівника для компанії, яка, своєю чергою, залежить від його кваліфікації, досвіду, професійних знань і рівня розвитку професійних компетенцій.

Тому система оцінювання персоналу є логічним і необхідним продовженням системи грейдів. В якому об'ємі буде реалізоване оцінювання персоналу, – це вже залежить від можливостей та особливостей компанії. Це може бути як просто формальне оцінювання рівня освіти професійного стажу, так і повніше оцінювання за професійними компетенціями працівників.

Одним з нових і дуже перспективних методів оцінювання персоналу є метод 360 градусів. Метод 360 градусів – це технологія об'єктивного оцінювання персоналу, яка являє собою сукупність оцінкової інформації, яка отримується від оточення працівника і від самого працівника. По суті, вона має звести суб'єктивізм оцінювання до нуля, оскільки свою думку про працівника висловлює не тільки безпосередній керівник, але й підлеглі, колеги і навіть клієнти. Метод оцінювання персоналу 360 градусів (він же «кругове оцінювання») західний менеджмент почав активно застосовувати в кінці 90-х років.

Розроблення системи грейдів являє собою доволі складний процес. При її реалізації слід ретельно проаналізувати організаційну структуру компанії і виділити всі ключові посади, які входитимуть в схему оцінювання. Кожну посаду оцінюють за декількома параметрами, причому, крім професійних навиків, це можуть бути такі характеристики, як рівень відповідальності, унікальність досвіду, знань, навичок, результативність діяльності, лояльність до фірми, присутність лідерських якостей, цінність роботи і т.д. Для кожного параметра розробляється своя шкала, на основі якої всі посади в організації оцінюються, набираючи певну кількість балів. Об'єднання посад в групи на основі набраних балів створює єдину лінійну шкалу оцінювання співробітників компанії, за якою можна порівнювати посади зовсім різних підрозділів. Це один із найскладніших і відповідальних етапів при створенні грейдів, оскільки потрібно буде провести комплексний аналіз з урахуванням великої кількості взаємопов'язаних факторів. Так забезпечується ранжування всіх посад по цінності для організації, тобто формується своєрідна сегментація персоналу в компанії [4].

Багато спеціалістів сходяться на тому, що застосування системи грейдів виправдано тільки на великих підприємствах. Грейдинг потребує суттєвих затрат не тільки на розроблення, але і на підтримку – дуже складно забезпечити актуальність системи у часі і організувати його ефективне функціонування з реальною віддачею протягом довготривалого періоду. Особливо це характерно для швидкоростучих фірм, яким розробляти систему грейдингу економічно не виправдано.

Впровадження системи грейдів у великих компаніях може значно збільшити ефективність управління фондом заробітної плати. Чим більше співробітників на підприємстві, тим більшою може бути вигода від впровадження такої системи. Якщо звести разом основні переваги і недоліки грейдингу, то отримаємо наступне:

Плюси грейдингу:

1. Забезпечує ефективну схему винагороди, зокрема оклади, соціальний пакет, премії.
2. Оптимізує організаційну структуру підприємства.
3. Є основою для формування стратегії розвитку персоналу.
4. Забезпечує незалежне оцінювання співробітників стосовно відповідності посадам, які вони займають.
5. Дає змогу визначати взаємозалежність рівня доходу працівника на конкретній посаді з відносною цінністю його позиції порівняно з іншими наявними в компанії.
6. Допомогає керівництву приймати рішення про індексацію заробітної плати відповідно стратегічних вимог розвитку.
7. Підвищує мотивацію персоналу, стимулює його розвиток.
8. Забезпечує прозорість перспектив росту для співробітників.
9. Скорочує плинність кадрів.
10. Зменшує ефекти «вигорання» співробітників, які знаходяться тривалий час на одній і тій самій посаді.

Мінуси грейдингу:

1. Потребує великих розходів на розроблення, впровадження, підтримку в робочому стані.
2. До першопочаткової розробки системи грейдів повинна бути залучена велика група експертів.

3. Підтримка системи в актуальному стані викликає великі складності, оскільки необхідно враховувати і відслідковувати велику кількість елементів і взаємозалежностей.

4. Розроблення умов переміщення між грейдами викликає різні проблеми (організаційні, фінансові, психологічні тощо)

5. Існують складності справедливого, об'єктивного оцінювання параметрів, які складно піддаються формалізації.

6. Є велика вірогідність суб'єктивного підходу як під час розроблення і першопочаткового оцінювання грейдів (наприклад, часто оцінюються не посади, а певних особистості, які їх займають), так і в процесі регулярних робочих перевірок відповідності персоналу рівню грейду.

7. Складності забезпечення об'єктивності і прозорості оцінювання викликають емоційні і психологічні проблеми, які знижують мотивацію співробітників.

Зниження рівня стимулювання персоналу через несправедливу або неочевидну систему компенсацій є серйозною проблемою для підприємств будь-якого масштабу.

На думку деяких аналітиків, грейдинг найкраще підходить для підприємств із штатом не меншим за 500 осіб, проте можливі різні варіанти залежно від цілей і реалізації схеми. При цьому в цій системі оплати праці є ряд переваг, значення яких значно зростає з ростом кадрового дефіциту. І тут не важливий розмір підприємства. Більше того, в умовах жорсткої боротьби за кваліфікованих спеціалістів якраз середнім і малим компаніям особливо необхідно отримати конкурентні переваги у вигляді прозорої і стимулюючої системи компенсацій. Саме для невеликих фірм може бути критичним питання вибудовування ефективної системи розвитку персоналу. Зниження рівня його стимулювання через несправедливу або неочевидну систему компенсацій є серйозною проблемою, яку слід вирішувати, незважаючи на розмір підприємства [5].

Висновки і пропозиції. В сучасному HR-менеджменті використовується різносторонній інструментарій класифікації посад і професій. Розглянемо основні з них:

1. Метод рядів (ранжування) полягає в розподіленні посад в порядку зменшення їх відносної цінності / важливості для організації. Іноді можуть братися до уваги такі фактори, як час, необхідний для тієї чи іншої посади, рівень освіти і стаж роботи. Проте цей метод може бути дуже неточним, оскільки відсутні чіткі критерії послідовного розподілу посад.

2. Метод розрядів (класифікація) – у результаті класифікації оцінювання складності робіт визначається деяка кількість класів (розрядів) та їх опис. При виділенні розрядів використовуються такі критерії, як складність, різноспрямованість робіт, ступінь самостійності при виконанні роботи, необхідність прийняття рішень, характер комунікації, відповідальність, знання. Цей метод об'єктивніший порівняно з методом ранжування, оскільки оцінюють посади на основі факторів. Недолік полягає в складності визначення і описання розрядів (особливо на великому підприємстві з великою кількістю зовсім різних посад). Крім того, як і попередній метод, класифікація не передбачає кількісного оцінювання робіт.

3. Бально-факторний метод полягає в тому, що кожна посада отримує оцінку в балах з урахуванням рівнів факторів, відповідно до яких проводиться оцінювання. При цьому цінність кожної посади виражається у певній кількості балів. Потім це бальне значення використовується для визначення границь рівнів (грейдів) і вирахування рекомендованих «вилок» окладу.

Фактори можуть визначатись організацією самостійно, а можуть братися із стандартизованої методики Хей.

Метод Хей (The Hay Guide Chart Profile Method – метод напрямних профільних таблиць) розробив американський консультант Едвард Хей. Фактори, використовувані в Хей-методі оцінювання посад:

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.

В основу грейдування посад покладено такі принципи:

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.

Процедура грейдування достатньо затратна. Для її проведення знадобляться ресурси, а саме:

1. Інформація (стратегія, цілі і плани компанії; організаційна структура підприємства; каталог посад і посадові інструкції; аналіз заробітних плат сектора тощо).

2. Люди (експертна комісія в складі 10–15 осіб: топ-менеджмент, керівники середньої ланки, співробітник відділу управління персоналом; можливо, зовнішнього консультанта).

3. Фінанси (зарплати членів експертної комісії, а також затрати на навчання і послуги консалтингових агенств).

4. Час (в середньому 1–1,5 року на розроблення і впровадження).

Дуже важливо зазначити, що перед масштабним впровадженням системи у всій компанії краще провести впровадження в декількох напрямках / відділах з метою апробації і внесення коректив у разі необхідності в них [4].

За оцінками експертів, грейдинг став сьогодні найпопулярнішим в Україні способом розрахунку заробітних плат переважно через інформаційну закритість вітчизняного ринку. В США, наприклад, більша частина компаній використовує інший метод, так званий *market pricing*. Він передбачає вивчення середнього рівня зарплати для цієї посади на ринку, на основі чого встановлюється зарплата за цією позицією у компанії. В Україні це фактично неможливо через відсутність відповідної інформації про «сірі» та «чорні» компенсаційні схеми.

Система грейдів доволі логічна і доступна для реалізації власними силами практично в будь-якій компанії. Проте у будь-якому випадку це потребує ретельного вивчення цього питання, особливо його практичного аспекту, щоб отримати найоптимальніший результат з використанням мінімальних часових, людських і фінансових ресурсів.

Вважається, що грамотне використання системи формування окладів впливає на підвищення ефективності використання фонду оплати праці на 10–50%. Великий плюс для будь-якої компанії!

При стандартизованій системі співробітники розуміють, за що вони отримують гроші, чому саме так і що потрібно для переходу на іншу кар'єрну сходинку. Великий плюс для будь-яких співробітників!

Отже, виходить добрий симбіоз: все зрозуміло, все ясно, прозоро і, що не менш важливо, чесно.

1. www.kariera.idr.ru. 2. Гончаренко А. Грейдуированная шкала // Бизнес. – 2005. – №49(672). – С. 55–56. 3. Стоит ли грейдинг выделки [Электронный ресурс] / Мартынов К. // Кадровый менеджмент. – 2006. – №9. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/?57505>. 4. Удар грейдом [Электронный ресурс] / О.Павлюченко // Ассоциация консультантов по подбору персонала. – Режим доступа: <http://www.apsc.ru/?nid=4097>. 5. Что такое "грейдинг" и кому он нужен [Электронный ресурс] / О.Стародетская // Сообщество менеджеров E-xecutive. – Режим доступа: http://old.e-executive.ru/without/article_5670/.

УДК 658

Г.І. Рзаєв

Хмельницький національний університет,
кафедра обліку та аудиту

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© Рзаєв Г.І., 2009

Розглянуто та оцінено можливості і перспективи використання наявних інформаційних ресурсів мережі Інтернет для діагностики та оцінки рівнів конкурентоспроможності підприємств.

The article deals with possibilities of using online information resources with purpose to estimate enterprises' competitiveness potentials.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації, заглиблення економічної кризи, загострення конкурентної боротьби вимагають постійного розвитку та удосконалення обліково-аналітичного забезпечення як на рівні підприємства, так і на рівні держави. Вагоме місце в системі інформаційного забезпечення менеджменту підприємства належить Інтернет-ресурсу, що все частіше використовуються на всіх рівнях господарювання. Розвиток та підтримка здорової економічної конкуренції, обмеження та усунення проявів процесу монополізації вимагають постійного надходження своєчасної оперативної інформації як на рівні держави, галузей промисловості, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Для контролю за дотриманням конкурентного законодавства, захисту від недобросовісної конкуренції та вирішення ряду антимонопольних завдань велике значення має використання інформаційних систем і технологій в системі обліково-аналітичного забезпечення.

Результати формування та розвитку конкурентного середовища в Україні та світі доводять, що виникла нагальна потреба підтримки та удосконалення наявних Інтернет ресурсів, відповідно до вимог часу, з метою їх повного та ефективного використання в менеджменті конкурентоспроможності підприємства за умов, що склалися.