

**ГРЕЙДИНГ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ**

*Розглянуто основні поняття та особливості використання грейдингу. Узагальнено визначення термінів «грейд» та «грейдування». Визначено два підходи до його впровадження. Висвітлено, які складові елементи повинні включати обидва підходи до грейдингу. Зосереджено увагу на доцільності застосування грейдів залежно від розміру підприємства. Проаналізовано, які додаткові переваги отримує підприємство від застосування системи грейдів. Сформульовано рекомендації щодо первинного грейдування на підприємстві. Зазначено мету впровадження системи грейдів.*

**Постановка проблеми**

У сучасних ринкових умовах господарювання все більш актуальним питанням для роботодавців, HR-ів та власників бізнесу є ефективне поєднання використання потенціалу персоналу та витрат, пов'язаних з його утриманням.

Забезпечення цілей підприємства та його належне функціонування здійснюється, у першу чергу, за допомогою персоналу. З теорій та концепцій мотивації відомо, що виконана робота буде найбільш продуктивною і якісною лише за умови задоволення потреб працівників.

Вирішити питання задоволення потреб працівників, дієвого та ефективного управління персоналом на підприємстві повинна система мотивації. Наразі кожне підприємство саме обирає для себе складові системи мотивації, залежно від мети діяльності, короткострокових та довгострокових цілей, корпоративної культури тощо. Проте, кожна система мотивації включає такий базовий елемент як заробітна плата та премії (надбавки, доплати, бонуси тощо).

У свою чергу, грейдування як система посадових рівнів й посадових окладів дає змогу розробити найбільш доречну систему оплати праці та преміювання, індивідуальну для кожного підприємства. Тому, грейдинг доречно розглядати як сучасну технологію системи мотивації персоналу.

**Аналіз останніх досліджень та постановка завдання**

Проблеми ефективної системи оплати праці та матеріального стимулювання досліджували й продовжують вирішувати О. А. Грішнова, А. М. Колот, М. В. Семикіна, проте, безпосередню увагу грейдингу приділили О. О. Бідюк, С. Цимбалюк, В. П. Чемеров, В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна та ін.

Незважаючи на те, що питання дієвої системи мотивації, системи оплати праці та матеріального стимулювання досліджуються давно, однак, вони досі

залишаються невирішеними. Про це свідчить неефективність систем мотивації (системи оплати праці, матеріального стимулювання тощо) на більшості українських підприємствах, їх застарілість та невідповідність сучасним світовим тенденціям й вимогам.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування застосування грейдингу як сучасної технології системи мотивації.

### **Об'єкт та методика досліджень**

Об'єктом дослідження є процес грейдування у контексті системи мотивації. Теоретико-методологічною основою дослідження є порівняльний аналіз, монографічний та абстрактно-логічний (безпосередньо прийоми аналогії та співставлення, а також прийоми індукції і дедукції – для формування висновків й базових положень дослідження) методи (для аналізу, порівняння та оцінки результатів наукових досліджень).

### **Результати дослідження**

Питання грейдування, тобто створення ієрархії посад, яка дозволяє визначити правильний (справедливий і ринково обґрунтований) рівень компенсації для кожного працівника, стає все більш актуальним для великої кількості компаній [6].

Як відомо, грейдинг (англ. Grading – класифікація, сортування, упорядкування) – це система процедур із проведення оцінки і ранжування посад, у результаті яких посади розподіляються за групами (грейдами) відповідно до їх цінності у компанії.

Наразі грейдинг вважається однією з найоб'єктивніших і найпрозоріших систем встановлення посадових окладів [2, 4].

Система грейдів була розроблена компанією Hay Group і почала застосовуватися у 50-х роках

минулого століття у США під час проектування основної заробітної плати державних службовців, хоча перші форми грейдингу існували ще у Стародавньому Єгипті [1].

У сучасних літературних джерелах можна зустріти різні підходи науковців та дослідників до визначення термінів «грейд» та «грейдування». Проаналізувавши та узагальнивши їх, доцільно виділили певні особливості даних понять, які представлені на рис. 1.



*Рис. 1. Характерні особливості понять «грейд» та «грейдування»*  
*Джерело: схематизовано автором на основі [7].*

Грейдування, власне, є однією з можливих процедур тарифікації робіт. Порівняно зі стандартними тарифікаційними процедурами, грейдування досконаліше, бо дозволяє у повній мірі врахувати індивідуальні потреби підприємства в диверсифікації заробітної плати.

Перш ніж ухвалити рішення про запровадження грейдингового підходу до формування основної заробітної плати, треба обґрунтувати його доцільність з огляду на вид економічної діяльності, його організаційно-правову форму, розміри, структуру, специфіку діяльності підприємства, чисельність персоналу, наявність філій, регіональних представництв тощо.

Ще один чинник, який варто враховувати під час обґрунтування доцільності використання системи грейдів, – розмір підприємства. Окремі науковці і практики вважають, що грейдинговий підхід потрібно застосовувати, коли чисельність персоналу понад 300 осіб, а кількість посад – біля 100. Інші зазначають, що у разі, якщо чисельність персоналу понад 100 осіб, запровадження грейдингового підходу стає економічно вигідним [7]. При цьому, на багатьох малих підприємствах грейдинговий підхід теж успішно

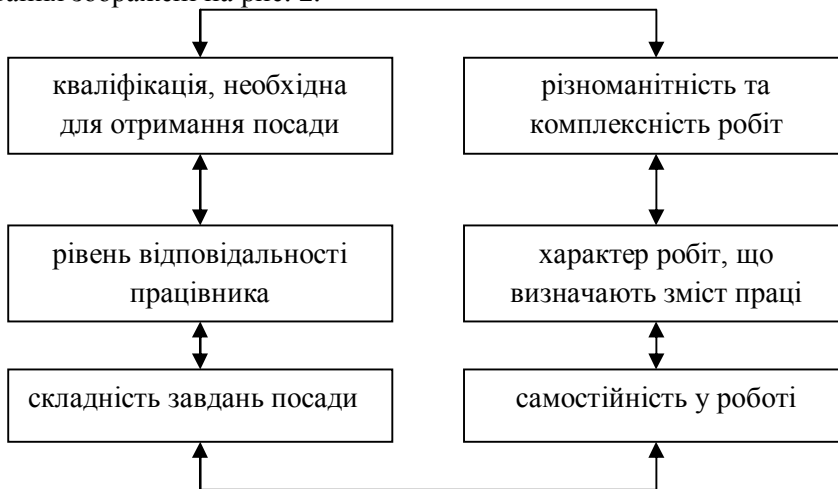
застосовується, зокрема у консалтингових, тренінгових компаніях. Враховуючи це, розмір підприємства не є визначальним чинником, що впливає на ухвалення рішення щодо доцільності використання системи грейдів.

Розрізняють два підходи до грейдуння:

1. Оцінювання компетенцій працівника й віднесення його до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє). Даний підхід доцільно застосовувати у консалтингових, тренінгових, ІТ-компаніях, тобто у компаніях з високою часткою інтелектуального капіталу.

2. Оцінювання посад і формування грейдів за результатами такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від посади, що він обіймає). Цей підхід краще впроваджувати на промислових підприємствах, у фінансовій діяльності, страхуванні, торгівлі тощо [7].

Складові частини підходів (зазвичай, складаються з шести елементів) до грейдуння зображені на рис. 2.



**Рис. 2. Елементний склад підходів до грейдуння**

*Джерело:* структуровано автором на основі [7] та доповнено власними спостереженнями

Кожна грейдингова система (НАУ, Mercer, Towers тощо) має свій набір показників, за якими оцінюються посади, але ці показники частково перетинаються один з одним. При первинному грейдунні рекомендується взяти будь-яку з існуючих систем за основу, хоча б для того, щоб потім порівняти рівень заробітної плати та рівень компенсацій з ринковими даними (які надаються в рамках будь-якої стандартної грейдингової структури) [6].

Застосування грейдуння у системі мотивації підприємства дасть змогу отримати додаткові результати, чітку та зрозумілу організаційну структуру;

перегляд існуючих бізнес-процесів (наприклад, виявлення дублювання функцій); адекватні та чітко прописані посадові інструкції; отримання балансу між утриманням працівників, виплачуючи їм конкурентоспроможну винагороду за працю, та збереженням ефективності своїх витрат на фонд оплати праці.

Також слід зазначити, що при всій своїй гнучкості, система грейдуння не повинна зазнавати будь-яких змін, доповнень чи адаптації щонайменше 18 – 36 місяців. Саме такий строк є достатнім для апробації, впровадження і виявлення слабких та сильних сторін подібних нововведень [4].

Бідюк О. О. зазначає, що, перш за все, потрібно зрозуміти, якими цілями керується підприємство, вводючи у себе грейд, оскільки все залежить від конкретних його потреб. Метою введення системи посадових рівнів (грейдів) є створення основи для прийняття ефективних управлінських рішень щодо окладів працівників. У подальшому, на основі приналежності посади працівника, до певного грейду, визначається його соціальний пакет. Крім цього, на основі окладу працівника у багатьох випадках, визначається розмір преміальних виплат. Таким чином, створивши ефективну систему грейдів, підприємство одержує інструмент впливу як мінімум на три складові витрат на персонал: оклади, соціальний пакет, премії [1].

Чемеков В. П. зазначає, що 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 грейдями і тарифами відповідно до ринкового рівня оплати праці [8, 9, 10].

Данюк В. М. та Чернушкіна О. О. відзначають, що серед завдань, які 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 у 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 [3].

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Отже, грейдинг являє собою багатогранне явище. Впроваджуючи та використовуючи систему грейдів, кожне сучасне підприємство має змогу не лише удосконалити систему мотивації, а й покращити систему управління персоналом у цілому.

Застосування цього методу дасть змогу роботодавцям, справедливо та водночас індивідуально, винагороджувати своїх працівників, враховуючи їх вміння, навички, виконання поставлених перед ними завдань, дотримання посадових обов'язків тощо.

Грейдинг дає можливість підприємству мати прозору систему посадових окладів, яка буде зрозуміла і працівникам. Адже відомо, що працівник, відчуваючи причетність до організації та цілковиту проінформованість про внутрішні процеси, є більш відданим підприємству.

Базуючись на цьому, доцільно розглядати грейдинг саме як сучасну технологію системи мотивації у розрізі матеріальної складової.

Перспективами подальшого дослідження та розвитку грейдування є розробка й адаптація системи грейдів для більшості сучасних українських підприємств, які націлені на те, щоб відповідати світовим вимогам управління підприємством.

## Література

1. *Бідюк О. О.* Система грейдів як іноваційна форма оплати праці [Електронний ресурс] // Національний університет ДПС України. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_DNI\\_2009/Economics/43228.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43228.doc.htm)
2. Грейдинг. Википедія – свободна енциклопедія [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Грейдинг>
3. *Данюк В. М., Чернушкіна О. О.* Грейдинг у системі управління персоналом // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 3. – 70–73.
4. *Повшедный А.* Опыт внедрения системы грейдов / Управление персоналом – Украина. - №10 (229). 2012. – С. 26 – 28
5. *Ворогушин Е.Н., Ребров А.В.* Система грейдов: как разработать и внедрить. – М.: Издательство «Лица», 2011. – 74 с.
6. *Савочкин Д.* Формирование грейдинговой сетки компании /Управление персоналом – Украина. - №10 (229). 2012. – С. 29 – 31
7. *Цимбалюк С.* Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних тарифікаційних процедур і грейдування // Україна: аспекти праці. – 2011. – №7. – С. 9 – 16.
8. *Чемеков В.П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом – Москва: Вершина, 2007. – 208 с.
9. *Чемеков В.* Грейдинг и управление персоналом // Деловой журнал «Бизнес-Ключ» 2007. № 10. [Электронный ресурс]: <http://www.cfin.ru/management/people/grading.shtml> // (дата публикации: 10.11.2008).
10. *Чемеков В.* Система грейдов: ничего личного (грейдинг как способ мотивации персонала) [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hrd5.rdw.ru/files/chemekov.pdf>