

УДК 331.221

І. А. Кобзиста,

аспірант кафедри підприємництва та права, Полтавська державна аграрна академія

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ГРЕЙДИНГОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

I. Kobzista,

postgraduate student, Poltava state agrarian academy

FEATURES OF USING THE GRADING SYSTEM OF LABOR PAYMENT ON ENTERPRISES

У статті розглянуто визначення системи грейдування та особливості її застосування на підприємствах. Грейдингова система оплати праці заснована на тому, що роботодавець платить співробітнику за результат. Система грейдів сприяє створенню якісної методики формування винагороди та дозволяє оптимізувати фонд заробітної плати підприємства.

За результатами дослідження було визначено, що за допомогою грейдингової системи оплати праці можна справедливо оцінити роботу кожного працівника, врахувати його потреби та інтереси, що, як наслідок, підвищить мотивацію праці на підприємстві.

This article is considered the definition of the grading system and the peculiarities of its application at the enterprises. Grading system of remuneration is based on the fact that the employer pays the employee for the result. Grading system helps to create a qualitative method of remuneration formation and allows to optimize the wage fund of the enterprise.

According to the research results, it was determined that with the help of the grading system of remuneration, we can fairly estimate the work of each employee, take into account his needs and interests, which, as a consequence, will increase the motivation of work at the enterprise.

Ключові слова: матеріальне стимулювання, оплата праці, грейд, грейдинг, система оплати праці, компенсаційний соціальний пакет.

Key words: material incentives, wages, grade, grading, pay system, compensatory social package.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогодні існує дуже велика кількість різних форм оплати праці. Але задовольнити потреби кожного працівника досить складно. Система оплати праці, яка використовується нині на більшості вітчизняних підприємств морально застаріла. Це проявляється в тому, що вона не враховує ні специфіки роботи підприємства, ні різної відповідальності та результатів працівників, що займають ідентичні посади. Саме тому для вирішення цієї проблеми потрібно застосовувати альтернативу посадовим окладам — систему грейдів [3].

Система грейдування — це, по суті, формування тарифікатора посад. Грейди — це група посад, що мають приблизно однакову цінність для компанії. Кожному грейду відповідає певний розмір окладів. При цьому до одного грейду можуть потрапити люди різних професій: бухгалтер, менеджер із продажу і фахівець юридичної служби компанії.

Грейдингова система оплати праці заснована на тому, що роботодавець платить співробі-

тнику за результат. Однак, крім власне самого результату праці, за основу береться кваліфікація працівника, стаж роботи, трудова дисципліна, корпоративна культура, розглядається в Грейді і поведінка людини, навіть її зовнішній вигляд. Система грейдів, або позиційних посад, представляє, по суті, таблиць про ранги, кожному співробітнику підприємства надається той або інший ранг, або грейд, відповідно до якого визначається рівень його заробітної плати. Система грейдів сприяє створенню якісної методики формування винагороди та дозволяє оптимізувати фонд заробітної плати підприємства. Таким чином, працівник розуміє, що і яким чином він повинен робити, щоб збільшити розмір своєї заробітної плати [6].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ

Проблеми та перспективи застосування грейдингової системи оплати праці в підприємствах досліджували такі науковці, як:

О.Б. Олійник [3], Л. Червінська [6] та С. Мала, О. Сосновий [4], О.В. Березін, О.Д. Плотник [1], В.А. Бортник [2], С. Цимбалюк [5] та інші.

Особливості впровадження протизатратних систем оплати праці в сільськогосподарських підприємствах вивчали у своїх працях М.Ф. Соловйов та А.В. Македонський.

Це питання є актуальним і сьогодні, тому потребує подальшого розгляду та більш детального вивчення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження особливостей застосування грейдингової системи оплати праці на підприємстві, а саме її доцільність, етапи розробки грейдів та формування балів.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

На особливий практичний інтерес заслуговує механізм матеріального стимулювання працівників, що ґрунтується на використанні системи грейдів. При цьому кожен працівник підприємства має свій ранг (грейд), відповідно до якого розраховують рівень його заробітку. Також забезпечується створення вертикальної структури позиційних посад, згідно з якими розраховують грошову винагороду.

Кожній посадовій позиції надають певну кількість балів з урахуванням чинників, визначених як найважливіші та найактуальніші для підприємства. Залежно від одержаної оцінки, посадові позиції зараховують у певний грейд (розряд), який гарантує отримання відповідної заробітної плати або соціального пакету (наприклад, пільгове харчування, медичне страхування) тощо).

Лінію заробітної плати, зазвичай, формують, виходячи з ринкової вартості провідних спеціалістів: спершу визначають рівень заробітної плати найцінніших працівників, а потім, у міру зниження рівня посади, решти співробітників. Однак, навіть потрапивши в один і той самий грейд, працівники не матимуть абсолютно однакових посадових окладів, адже у кожному тарифному розряді визначено межі, що змінюватимуть суми матеріальних виплат працівникам. При цьому є можливість коригувати суми винагород на підставі спеціальних коефіцієнтів у межах певного розряду. Таким чином, забезпечується можливість завдяки набутому досвіду і професіоналізму заробляти більше, залишаючись при цьому на своїй посаді.

Етапи розробки грейдів мають таку послідовність:

1. Опис посад.
2. Визначення цінності посад.

3. Побудова грейдів.

4. Установлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду.

5. Запровадження грейдової системи.

Для оцінювання посад використовуємо такі чинники:

- управління працівниками;
- умови роботи;
- досвід роботи;
- рівень спеціальних знань (кваліфікація);
- рівень впливу на роботу підприємства (ціна помилки);
- складність роботи.

Кожен з ключових чинників оцінки посади розділений на шість рівнів: управління працівниками, відповідальність, досвід роботи, кваліфікація, рівень впливу на роботу підприємства, складність роботи. Директор підприємства разом з підлеглим має оцінити всі посади за допомогою цих рівнів, відповідно балами від 1-го до 6-ти. Кожен бал у відповідному рівні детально описаний [1].

Впровадження грейдингової системи починається зі з'ясування цінності кожної посади в компанії. Потім згідно з цим критерієм здійснюється оцінка всіх посад, на підставі якої й розробляється тарифікатор. Найпоширенішу методику грейдування розробив Едвард Хей ще у 1940-х роках (метод Хей, або метод спрямовувальних профільних таблиць). Вона складається з низки методичних вказівок і трьох оцінних таблиць, відповідно до яких посадам у компанії і виставляються бали. Таблиці містять такі критерії: знання і вміння, якими потрібно володіти для виконання обов'язків, коло розв'язуваних питань, широта повноважень і міра свободи в ухваленні рішень, а також рівень відповідальності [4].

Є й така грейдингова система, за якої посади оцінюються за їхньою значущістю для досягнення стратегічних цілей компанії. У такому випадку виділяються ключові для компанії чинники, що впливають на успішність її діяльності. Їх зазвичай від трьох до семи. Наприклад, для торговельної компанії — рівень комунікацій, самостійність, досвід і знання, професійний ризик. Для виробничої компанії — рівень кваліфікації, рівень інновацій, рівень управління, фізичні навантаження, досвід роботи.

Виставляти правильні оцінки корпоративних менеджерів з персоналу навчають працівники консалтингових фірм, які продають впровадження грейдингової системи. Але тотальну атестацію персоналу вони, як правило, здійс-

нюють разом. Конкретна посада в кожній із трьох таблиць отримує певну кількість балів. Їх підсумовують, і в такий спосіб виводиться фінальна оцінка. Що вищий бал, то цінніший працівник і вища оплата його праці [5].

Буває так, що багато посад або істотно переоцінені, наприклад, через статусну назву: "директор департаменту", або недооцінені, хоча працівники на цій позиції несуть більшу відповідальність і виконують складніші завдання.

Далі перелік посад із присвоєними балами розбивається на грейди. Хоча є кілька методик визначення грейдів, сам принцип грейдування найчастіше незмінний: це оцінка посад за трьома основними критеріями. Але принцип нарахування балів, які присвоюють посаді, а також крок грейду (кількість балів, що входять до одного грейду) різняться. Найпростіший спосіб розбити посади на грейди — визначити крок у 30 балів, і якщо кожную посаду було оцінено за шкалою від 1 до 150 балів, то грейдів у компанії буде 5. Найнижчим є перший грейд, куди потраплять посади, оцінені в 1—30 балів. Загалом кількість грейдів у компаніях варіюється від 5 до 20. А різниця між найнижчим і найвищим окладами в одному грейді може становити близько 30—35% [5].

Після формування грейдів оцінюється дотримання принципу внутрішньої справедливості: чи всі працівники гідно атестовані і чи немає тих, хто з якихось причин виявився переоціненим, а також порівнюються заробітні плати з наявними на ринку. Останнім етапом є розробка політики управління винагородами. Зазвичай до найвищих грейдів належать посади керівників, до грейдів початкового рівня — обслуговуючий персонал компанії. При цьому на одному тарифному рівні можуть виявитися, наприклад, інженер, бухгалтер і фахівець із маркетингу. Тобто складність визначається суттю роботи, а не назвою або функцією посади.

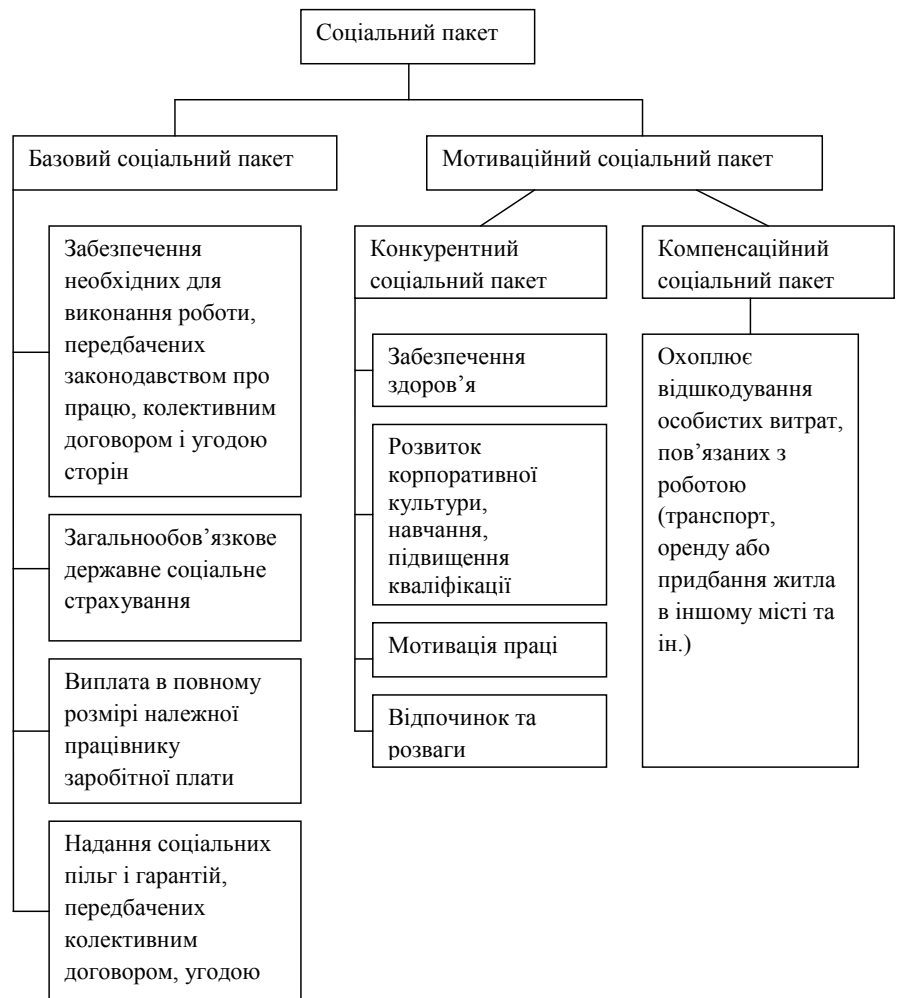


Рис. 1. Структура рекомендованого соціального пакету

Джерело: власна розробка.

На виробничому підприємстві, результати якого залежать від інновацій, конструктор або ІТ-розробник може потрапити в один грейд із заступником директора та директором із продажу. Тобто їхні базові оклади будуть в одному діапазоні. Щоб ще більше диференціювати систему оплати праці, деякі компанії вводять грейдингові системи відразу для кількох категорій працівників.

Як правило, новачку в компанії встановлюють на 20—30% меншу зарплату від максимального окладу в межах грейду. З часом його ставка може зрости. Компанії зазвичай раз на рік або частіше переглядають ставки для всіх грейдів, наприклад, через збільшення інфляції. Частота переходу із грейду в грейд залежить від здібностей працівника: якщо він може розширити свої повноваження, збільшити складність розв'язуваних завдань і досягає успіхів у роботі [6].

Ще одним варіантом запровадження грейдингової системи є система компенсаційного

Таблиця 1. Оцінка складових елементів соціального пакету

Елементи соціального пакету	Бальна оцінка складових елементів соціального пакету
Пільгове медичне обслуговування	65
Страховання від нещасних випадків	40
Надання пільгових споживчих кредитів	70
Пільгове санаторно-курортне лікування	80
Оплата послуг мобільного зв'язку	30
Оплата проїзду в громадському транспорті	50
Використання службового транспорту	55
Оплата навчання	45
Безкоштовне харчування	45
Забезпечення житлом іногородніх	100
Оплата спецодягу	35
Придбання продукції за пільговими цінами	40

Джерело: власна розробка.

пакету для працівників, котра базується на практиці грейдингу та враховує переваги так званої системи кафетерію. Вона необхідна для того, щоб врахувати потреби і цінності кожного окремого працівника та досягти ефективної мотивації праці.

За такою системою грейдингу кожній посадовій позиції присвоюється свій грейд, відповідно до якого розраховується компенсаційний соціальний пакет. Проектована система компенсаційного соціального пакету має відштовхуватися від запропонованої бальної оцінки кожного виду матеріальних благ, що входять до соціального пакета, та орієнтуватися на конкретну суму балів, що встановлюється для кожної посади і в межах якої працівник самостійно визначатиме набір матеріальних благ (складу його соціального пакета).

Як пільги у підприємствах можуть використовуватися:

- оплата оздоровчих заходів;
- оплата проїзду;
- турбота про дітей співробітників;
- медична страховка різних рівнів;
- можливість відпочити по путівці зі знижкою.

Для оптимізації використання пільг планується надати можливість співробітникам вибрати декілька пільг з певного переліку, перелік пільг має визначатися за рівнем грейда. Так званий "принцип кафетерію": вибір за інтересами. Мета — задовольнити інтереси і потреби конкретної людини, скоротити непотрібні витрати підприємства.

До складу соціального пакета потрібно включити як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага (рис. 1).

Виходячи з визначеної структури соціального пакета, він виконує принаймні три

функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаторну. Реалізація цих функцій має забезпечувати досягнення основної мети — збалансування індивідуальних потреб працівника зі стратегічними потребами організації.

Надання працівникам соціальних пільг та гарантій розглядається як один з напрямів загальної соціальної діяльності підприємств, спрямованої на формування позитивної ділової репутації, і передбачає побудову з працівниками партнерських стосунків, спрямованих на підвищення їхнього задоволення роботи в організації. У цій ситуації акцент робиться на соціальний діалог, дотримання прав працівників, забезпечення рівних можливостей і безпеки, охорону праці й здоров'я, соціальний захист.

Узагальнюючи практику діяльності комерційних організацій можна дати перелік найбільш вживаних складових соціального пакету:

- оплата послуг мобільного зв'язку;
- можливість користування бібліотекою організації;
- оплата проїзду в громадському транспорті;
- використання службового автомобілю;
- право на амортизаційні виплати за використання особистого автомобіля і компенсація витрат на паливо;
- оплата навчання (додаткова освіта, профільні семінари і тренінги, вивчення іноземних мов, стажування);
- оплата корпоративних спортивних заходів (наприклад, футбол для чоловіків і басейн для жінок);
- безкоштовне харчування або компенсації на харчування;
- організація корпоративних вечірок і днів народжень співробітників;
- добровільне медичне страхування співробітників і членів їх сімей, страхування житла;
- надання безпроцентних позик на придбання житла, машини тощо;
- оплата житла для іногородніх співробітників;
- оплата навчання дітей співробітників;
- щорічна вакцинація співробітників;
- часткова (або повна) оплата медичного обслуговування;
- надання пільгових путівок;
- додаткова відпустка;
- придбання ділових костюмів, корпоративної уніформи, спецодягу;
- можливість придбавати продукцію і послугу організації із знижкою.

Можлива бальна оцінка складових елементів соціального пакету представлена у таблиці 1.

ВИСНОВКИ

Отже, щоб справедливо оцінити роботу кожного працівника, врахувати його потреби та інтереси, потрібно застосовувати на підприємствах грейдингову систему оплати праці. Вона також допоможе оптимізувати фонд заробітної плати. Така система оплати праці заснована на тому, що роботодавець платить співробітникові за результат. Однак, крім власне самого результату праці, за основу береться кваліфікація працівника, стаж роботи, трудова дисципліна, корпоративна культура, розглядається в Грейді і поведінка людини, навіть її зовнішній вигляд.

Також для ефективної мотивації праці у підприємстві потрібно розробити таку систему мотивації, яка б враховувала індивідуальний підхід до кожного працівника, а саме систему компенсаційного соціального пакету на основі грейдингу.

Література:

1. Березін О.В. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві / О.В. Березін, О.Д. Плотник // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Сер.: Економічні науки. — 2010. — Вип. 1. Т. 1. — С. 22—28.

2. Бортник В. А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення / В.А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. — 2007. — № 1. — С. 50—53.

3. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою / О.Б. Олійник // Управління розвитком. — 2008. — № 16. — С. 50—52.

4. Сосновий А. Разработка системы базовых окладов на основе грейдов / А. Сосновий // Менеджер по персоналу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.hrliga.com/uploads/greydy.pdf>

5. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика / С. Цимбалюк // Довідник аграрника. — 2009. — № 2 (80). — С. 86—98.

6. Червінська Л. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників / Л. Червінська, С. Мала // Пропозиція. — 2009. — № 3. — С. 46—50.

References:

1. Berezin, O.V. and Plotnyk, O.D. (2010), "Grading system of labor remuneration in agriculture", *Naykovi praci Poltavskoi derzhavnoi agrarnoi akademii. Seria: Ekonomichni nauky*, vol. 1, tom 1. pp. 22—28.

2. Bortnyk, V.A. (2007), "Personnel potential: assessment and prospects for improvement", *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesy ta tehnologiy*, vol. 1, pp. 50—53.

3. Oliynyk, O.B. (2008), "Improvement of the staff work stimulation system for the grader system", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 16, pp. 50—52.

4. Sosnovy A. (2016), "Development of a salaries base system on the grounds of grades", *Human Resources Manager [Online]*, available at: <http://www.hrliga.com/uploads/greydy.pdf>

5. Cymbaliuk, S. (2009), "Grading system of estimation of positions and wages: methodology, practice", *Dovidnyk agrarnyka*, vol. 2 (80), pp. 86—98.

6. Chervinska, L. (2009), "A New Approach to Agricultural Workers' Wages", *Propozycja*, vol. 3, pp. 46—50.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2017 р.

ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА: "САММІТ", "ІДЕЯ", "БЛІЦІНФОРМ", "KSS", "МЕРКУРІЙ", "ПРЕСЦЕНТР", "ВСЕУКРАЇНСЬКА ПЕРЕДПЛАТНА АГЕНЦІЯ", "ФЛОРА", "ПЕРІОДИКА", "КОБЗАР", "ДІАДА", "ДІЛОВА ПРЕСА", "ФАКТОР"