

## РОЗДІЛ 7. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ГРЕЙДІВ

### IMPROVING THE REMUNERATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE BY THE IMPLEMENTATION OF THE GRADING SYSTEM

УДК 658:51

**Брік С.В.**

к.е.н., доцент кафедри економічного  
аналізу та обліку

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Фролов О.О.**

магістр

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

*Оплата праці є важливою складовою частиною ринкових відносин. Питання застосування грейдування як системи оплати праці на підприємствах різних видів економічної діяльності є актуальним. Ця система є аналогом тарифної сітки, що застосовувалася раніше, але вона має набагато більший вибір критеріїв, тому є більш досконалою. У статті розглянуто переваги та недоліки запровадження оплати праці на підприємстві шляхом використання системи грейдів.*  
**Ключові слова:** система грейдів, грейдування, оплата праці, оцінка та ранжування посад.

*Оплата труда является важной составляющей рыночных отношений. Вопросы применения грейдувания как системы оплаты труда на предприятиях различных видов экономической деятельности являются актуальными. Эта система является аналогом тарифной сетки, которая применя-*

*лась ранее, но она имеет гораздо больший выбор критериев, поэтому является более совершенной. В статье рассмотрены преимущества и недостатки введения оплаты труда на предприятии путем использования системы грейдов.*

**Ключевые слова:** система грейдов, грейдувание, оплата труда, оценка и ранжирование должностей.

*Payroll is an important component of market relations. The issue of applying grading as a system of remuneration for enterprises of various types of economic activity is currently relevant. This system is analogous to the tariff grid used earlier but it has a much larger selection of criteria, so it is more perfect. The article considers the advantages and disadvantages of introducing remuneration in the enterprise through the use of the system of grades.*

**Key words:** grading system, grading, labour payment, evaluation and ranking of positions.

**Постановка проблеми.** Оплата праці є важливою складовою частиною ринкових відносин, концентрованим вираженням ефективності економіки і соціальної політики держави, інтегральним показником якості та результативності реформ.

Оплата праці як багатоаспектна категорія покликана відігравати значну роль в житті суспільства. З одного боку, оплата праці є основним джерелом доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація зацікавлює працівників підвищувати ефективність виробництва, а тому безпосередньо впливає на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням застосування грейдування як системи оплати праці на підприємствах різних видів економічної діяльності присвячені наукові праці таких учених, як М. Армстронг, Т. Стівенс, Р. Хендерсон, Ю. Фламінго, О.Л. Чуланова, А.М. Колот, Т.Л. Штеле, Е.Е. Ємельяненко, Т.Ф. Зайцева, Н.Р. Александрова, В.П. Чемяков, В.В. Білих, М.Ю. Байєр, В.С. Бритова, Л.С. Верещагіна та інші.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є визначення ролі грейдування оплати праці для підприємства та обґрунтування перспективи застосування його на підприємствах України.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

В умовах конкуренції організацій найважливішим ключовим фактором успіху є людські ресурси. У зв'язку з тим, що менеджменту організації доводиться вирішувати безліч стратегічних питань, керівництво прагне утримати і залучити співробітників, підвищити їх результативність. Тому на перший план виходить проблема мотивації персоналу, зокрема матеріальне стимулювання співробітників.

Найважливішим мотиваційним стимулом до більш продуктивної праці для працівників є правильно вибудована система оплати праці, яка дозволяє їм зрозуміти важливість їхньої діяльності в кінцевому результаті для організації, створити перспективи просування по кар'єрних сходах і сформувати відчуття справедливості оплати їхньої праці. Сьогодні найбільш ефективним методом, що дозволяє підвищити ефективність системи мотивації і зробити її прозорою та зрозумілою для співробітників, є грейдування.

У цій науковій праці розкриваються принципи грейдування, організаційно-економічний механізм грейдування, етапи розроблення грейдів, недоліки і проблеми впровадження грейдування.

Грейдинг (від англ. Grade – рівень, ступінь, ранг, клас, звання) – це система процедур з оцінки та ранжування посад, в результаті яких вони роз-

поділяються за групами (грейдами) відповідно до їх цінності для компанії. Систему грейдування можна побудувати як звернувшись у спеціалізовані фірми, так і самостійно, використовуючи внутрішні ресурси. Вона може бути застосована до будь-якого типу компаній безвідносно до їх індустріальної приналежності.

Аналогом такої системи оплати можна назвати широко використовувану в радянські часи тарифну сітку, що будувалася за допомогою коефіцієнта залежно від складності робіт і кваліфікації працівників. Але якщо раніше вибір критеріїв оцінки співробітника здійснювала організація, а кваліфікаційні системи будувалися тільки на основі оцінки професійних знань і навичок, то грейдування передбачає більш широкий спектр критеріїв, аж до вміння вибудовувати відносини з людьми, впливати на них, приймати оперативні рішення, керувати ефективною тощо. Кожна організація визначає такі компоненти самостійно, тобто з урахуванням своїх особливостей праці й інших факторів.

Як результат, грейди допоможуть впорядкувати соціальний пакет підприємства, жорстко прив'язавши заробітну плату та інші форми винагороди до цінності виконаної роботи. У фінансовому плані введення цієї системи на підприємстві дозволить або знизити поточні витрати на оплату праці, або одержати велику віддачу на вже виплачувані персоналу суми заробітної плати.

Організація оплати праці за системою грейдів допомагає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування зарплати гнучкою; підвищує ефективність фонду оплати праці від 10 до 30%; упорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві. Організація оплати праці за системою грейдів також потрібна для визначення відносної цінності наявних позицій з погляду стратегії підприємства, оптимізації системи оплати праці, проведення незалежної оцінки співробітника на предмет відповідності займаній посаді, створення ефективної системи винагороди, формування стратегії розвитку персоналу. Прозорий принцип нарахування зарплати дозволяє підвищити продуктивність праці, базовий оклад тих працівників, які реально відіграють важливу роль для підприємства.

Структурування професій і працівників тісно пов'язане з оцінкою як роботи співробітників, так і особистих характеристик персоналу. Система рівнів, що характеризують певні області діяльності співробітників, утворює ієрархію. У ній для кожного рангу є свої верхні і нижні межі зарплат, компетенцій, відповідальності і внеску в загальну справу.

Сьогодні державні підприємства для нарахування зарплат використовують переважно тарифно-кваліфікаційний довідник. Бюджетне фінансування жорстко пов'язано з нормативно-правовими актами трудового законодавства. При-

ватні компанії мають велику свободу і все частіше застосовують грейдування за хей-методом, яке прийшло до нас із Заходу. Головна відмінність західного підходу від вітчизняного: хороший фахівець може отримувати більшу зарплату, ніж його безпосередній начальник.

Реальний плюс системи в тому, що вона задає однозначні правила для:

- визначення відносної значущості посади для компанії;
- мінімізації впливу ситуативних і суб'єктивних факторів на рівень оплати;
- забезпечення прозорості витрат на оплату праці.

Якщо система грейдування була впроваджена в момент створення компанії, то бажання або навіть необхідність зробити це виникає у керівників тоді, коли чисельність співробітників компанії постійно зростає, адміністрування системи оплати праці ускладнюється і посади мають неясний функціонал і/або найменування.

У цьому разі відсутнє розуміння, на основі чого встановлювати рівень оплати праці співробітникам і яким чином співвідносити поточний рівень оплати з ринковим.

Відповідно, перше, але далеко не останнє завдання, яке компанії спочатку хочуть вирішити за допомогою впровадження системи грейдів, – це управління винагородою персоналу. Тобто створити абсолютно прозору і зрозумілу менеджменту систему, яка відповідає на питання: «Кому, за що і скільки платити?».

Інші, не менш важливі завдання грейдування:

- встановити об'єктивну цінність кожного співробітника для компанії,
- підвищити прозорість кар'єрних перспектив для співробітників,
- збільшити ефективність використання фонду оплати праці від 10 до 50%,
- якісно оцінити нинішній персонал,
- привернути увагу потенційних кандидатів на ринку праці тощо.

Важливо оцінювати не посадову особа, а посаду. При цьому посаду, як вона існує зараз, а не ту, якою вона була в минулому. Орієнтуватися необхідно на ключові характеристики посади, а не на випадкові або тимчасові обов'язки працівника.

Алгоритм розробки системи грейдів такий:

- визначення і фіксація всіх процесів на виробничому циклі;
- складання списку працівників (посад), які задіяні в кожному з процесів;
- визначення компетенцій (ключових навичок) кожного працівника на цій посаді;
- розроблення таблиці компетенцій, в якій необхідно відобразити ключові навички та характеристики, які мають істотне значення для всієї компанії.

Також необхідно визначення і постановка балів за 100-бальною системою для кожної компетенції залежно від того, яке значення вона має для цієї посади (0 – найменший бал, 100 – найбільший).

Тут не обійтися без оцінки значень кожної компетенції для кожної конкретної посади. Для цього необхідно створити оціночний комітет, куди входять керівники функціональних напрямів компанії, які збираються разом, щоб досягти консенсусу з оцінювання посад. Також під час обговорення рекомендується використовувати посадові інструкції працівників.

Заключний етап – розроблення методики (або її запозичення в спеціальній літературі і з інших джерел) і визначення ваги кожного бала в грошовому вираженні. І, нарешті, складання таблиці рівнів грейдів.

Варто зазначити, що в результаті розроблення системи може вийти так, що на одному рівні виявляться посади, механізм порівняння яких до розроблення системи був неясний. Наприклад, бухгалтер раптом стане на один рівень з кваліфікованим робітником. Отже, й оклад на цих посадах після введення грейдів повинен бути однаковий, що, погодьтеся, нереально.

Впровадження системи тягне за собою зміни в кадрових документах. Трудове законодавство визначає зміст трудового договору, що укладається з працівником організації. При цьому є обов'язкові і необов'язкові (додаткові) умови. Умови оплати праці (в тому числі розмір тарифної ставки або окладу працівника, доплати, надбавки і заохочувальні виплати) відносяться до перших. Відповідно, щоб зробити зміни, необхідно дотриматися певної процедури.

У цьому разі ми маємо справу зі зміною організаційних умов праці. Тому в цій ситуації певні сторони умови трудового договору не можуть бути збережені і допускається їх зміна за ініціативою роботодавця. Для цього із зазначенням причин, що викликали необхідність таких змін, роботодавець зобов'язаний повідомити працівника в письмовій формі не пізніше, ніж за два місяці. Якщо у працівника в результаті впровадження нової системи оплати праці відбувається збільшення заробітку, то, як правило, з його боку ніяких нарікань не виникає. У цьому разі роботодавець готує додаткову угоду до трудового договору.

Складнішою є ситуація, коли заробіток працівника в результаті нововведень зменшується. Він може не погодитися працювати в нових умовах. Тут є два шляхи. Перший – переконати працівника. Це залежить від конкретної ситуації. Наприклад, продемонструвати можливості кар'єрного і, відповідно, фінансового зростання. Другий – діяти відповідно до закону. У цьому разі роботодавець зобов'язаний у письмовій формі запропонувати працівникові іншу наявну у нього роботу (як

вакантну посаду або роботу, відповідну до кваліфікації працівника, так і вакантну нижчу посаду або нижче оплачувану роботу), яку працівник може виконувати з урахуванням його стану здоров'я. При цьому роботодавець зобов'язаний пропонувати працівнику всі, що відповідають зазначеним вимогам, вакансії, наявні у нього в цій місцевості. За відсутності зазначеної роботи або відмови працівника від запропонованої роботи трудовий договір припиняється відповідно до законодавства.

Найбільш часті помилки, які можуть виникнути в процесі розроблення і впровадження системи грейдів:

- цінність проекту неочевидна керівництву компанії, внаслідок чого проект може бути розпочато без його залучення;
- немає чіткого плану комунікацій;
- немає чіткого уявлення про те, як після реалізації проекту підтримувати систему (головне почати, а там подивимось?).

Щоб уникнути такого роду помилок, необхідно спочатку чітко показати керівництву, як буде утворюватися проект, які завдання будуть вирішені за допомогою нової системи, і заручитися його підтримкою. Не варто забувати, що багато лінійних менеджерів будуть дивитися на те, як до цього проекту ставиться вище керівництво.

Повертаючись до порівняння системи оплати праці за тарифною сіткою та запропонованої системи грейдів, слід навести такі критерії, що відображено в таблиці 1.

На підставі вищесказаного можна привести основні переваги та недоліки цієї системи.

#### 1. Переваги:

- забезпечує ефективну схему винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії;
- оптимізує організаційну структуру підприємства;
- є основою формування стратегії в розвитку персоналу;
- забезпечує незалежну оцінку співробітників на відповідність посаді, яку вони займають;
- надає допомогу керівництву в прийнятті рішень індексації заробітної плати у зв'язку зі стратегічними вимогами розвитку;
- забезпечує прозорість перспективи зростання для співробітників;
- скорочує плінність кадрів;
- забезпечують ефективність управління фондом оплати праці.

#### 2. Недоліки:

- вимагає великих фінансових витрат на створення і підтримку системи;
- вимагає залучення великої групи експертів для її розробки;
- складність у справедливій і об'єктивній оцінці параметрів, які можуть спричинити зниження мотивації співробітників;

Порівняння тарифної системи та системи грейдів

Тарифні системи	Системи грейдів
Побудовані на основі оцінки професійних знань, навичок і стажу роботи	Передбачає більш широку лінійку критеріїв, що включає такі показники оцінки посади, як управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та ін.
Посади шикуються по наростаючому принципу	Грейдування допускає перетин частин двох довколишніх грейдів. У результаті цього робітник або майстер нижчого грейду завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст з охорони праці, що знаходиться в грейді поруч
Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові і міжкваліфікаційні)	Структура грейдів побудована тільки на вазі посаді, яка прораховується в балах
Всі посади шикуються по строгому наростанню вертикалі (від робітника до управлінця)	Посади розміщуються тільки за принципом важливості для компанії

– виникнення різного роду проблем, пов'язаних з розробленням умов переміщення між грейдами.

**Висновки з проведеного дослідження.** За оцінками експертів, грейдинг дедалі більше набуває популярності в Україні як спосіб розрахунку заробітних плат переважно через інформаційну закритість вітчизняного ринку. Система грейдів доволі логічна і доступна для реалізації власними силами практично в будь-якій компанії. Проте у будь-якому разі необхідно ретельне вивчення цього питання, особливо його практичного аспекту, щоб отримати найоптимальніший результат з використанням мінімальних часових, людських і фінансових ресурсів.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що впровадження системи грейдування підвищить прозорість системи оплати праці співробітників, зробить її справедливою і керованою, що важливо для успішного розвитку бізнесу. Крім того, дозволить здійснювати оплату праці співробітників пропорційно їхньому внеску в кінцевий результат діяльності компанії з урахуванням їх умінь, знань і навичок, що підвищує їх мотивацію до праці.

Ми вважаємо, що впровадження системи грейдування на підприємствах дозволить забезпечити об'єктивність оцінки посад і ефективність роботи персоналу, а отже, і справедливість винагороди працівників, що є однією з основних вимог до систем оплати праці в ринкових умовах, і оптимізує фонд оплати праці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Комісарова М.В. Плануємо потребу в персоналі // «Довідник з управління персоналом». 2003. № 3 С. 45–48.
2. О. Сидор. Побудова системи грейдів своїми силами. URL: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4429-pobudova-sistemi-grejd-iv-svojimi-silami>
3. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / [А.М. Колот, О.А. Грیشнова, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2009. 711 с.
4. Проблеми оплати праці і зайнятості в оцінках громадян України та експертів. URL: [http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category\\_journal/NSD118\\_ukr\\_3.pdf](http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category_journal/NSD118_ukr_3.pdf)

#### REFERENCES:

1. M.V. Komisarova (2003) Planuiemo potrebu v personali [We plan the need for staff]. "Dovidnyk z upravlinnia personalom" [Personnel Management Guide], no. 3, pp. 45–48.
2. O. Sidor (2015) Pobudova systemy hreidiv svoimy sylamy [Construction of the system of grades on its own]. Available at: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4429-pobudova-sistemi-grejd-iv-svojimi-silami>
3. A.M. Kolot, O.A. Hrishnova, O.O. Herasyenko ta in (2009) Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny: pidruchnyk [Economics of labor and social-labor relations: textbook] Kiev: KNEU. (in Ukrainian)
4. Savchenko A. P. (2015) Problemy oplaty pratsi i zainiatosti v otsinkakh hromadian Ukrainy ta ekspertiv [Problems of remuneration and employment in assessments of Ukrainian citizens and experts]. Available at: [http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category\\_journal/NSD118\\_ukr\\_3.pdf](http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category_journal/NSD118_ukr_3.pdf)

**Brik S.V.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economic Analysis  
and Accounting

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

**Frolov O.O.**

Master

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

### **IMPROVING THE REMUNERATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE BY THE IMPLEMENTATION OF THE GRADING SYSTEM**

In the current competition of organizations, the most important key factor for success is human resources. Due to the fact that the management organization has to solve a lot of strategic issues, the management seeks to keep and attract employees, increase their efficiency. Therefore, the issue of personnel motivation, in particular, material incentives for employees, comes to the fore.

The most important motivational stimulus for more productive work for employees is the well-established system of remuneration, which allows them to understand the importance of their activities in the final result for the organization, to create prospects for advancement in career ladders, and to form a sense of equity in the payment of their labour. Today, the most effective method to increase the efficiency of the system of motivation and make it transparent and understandable for employees is grading.

In this scientific work, the principles of grading, organizational and economic mechanism of grading, stages of development of grades, drawbacks and problems of introduction of grading are revealed.

According to the results of the study, it can be concluded that the introduction of the grading system will increase the transparency of the employee remuneration system, make it fair and manageable, which is important for the successful business development. In addition, it will allow employees to pay their wages in proportion to their contribution to the final result of the company, taking into account their skills, knowledge, and abilities, which increases their motivation to work.

We believe that the introduction of the grading system at enterprises will ensure the objectivity of job evaluation and staff performance, and, consequently, the fairness of employee remuneration, which is one of the main requirements for wage systems in market conditions and optimizes the payroll.