

ГРЕЙДОВА СИСТЕМА: РОЗРОБКА ТА УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто сутність та етапи впровадження грейдової системи. Розроблено грейдову систему для гірничо-металургійної компанії в умовах кризи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: грейд, грейдова система, фактори оцінки посади.

АННОТАЦИЯ. В статье рассматриваются сущность и этапы внедрения грейдовой системы. Автором разработана грейдовая система для горно-метелургической компании в условиях кризиса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: грейд, грейдовая система, факторы оценки должности.

ANNOTATION. In article the essence and introduction stages grading are considered. The author develops grading for the metallurgical company in the crisis conditions.

KEY WORDS: grade, grading, factors of job analysis.

Постановка проблеми. В умовах економічної кризи кожне підприємство має пристосовуватися до швидких змін та оптимізувати статті витрат. Від оптимального вибору форми та системи оплати праці, залежить мотивація персоналу, а отже результати праці. В умовах кризи спостерігаються дві негативні тенденції в оплаті праці: зрівнялівка або надмірна диференціація. Щоб уникнути цього, сучасна система оплати праці має бути гнучкою та правильно побудованою. Застосування грейдової системи оплати праці дозволяє підприємству мотивувати працівників врахувавши їх кваліфікаційний рівень, індивідуальні особливості праці та результати праці. Отже, основною метою статті є сутність і впровадження грейдової системи. Основними завданнями статті виступають: 1) дослідження сутності грейдової системи та проблем впровадження; 2) побудова грейдової системи для гірничо-металургійної компанії.

Аналіз останніх джерел і публікацій. До економістів і вчених, що займаються теоретичними проблемами грейдингу, належать Р. Хердерсон [1], Майкл Армстронг, Стівенс Тіна [2], Одєгов Ю. Г., Руденко Г. Г., Федченко Г. О [3], Чемяков В. [4].

Практичні розробки щодо застосування грейдингу розглянуті у роботах Романідзе І. [5], Манцуров Р. [6], Цимбалюк С. [7—8], Мурашов В., Румянцева П. [9], Шаманів Д. [10] та ін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з найвідоміших грейдових систем є метод «Хей груп» (основоположник Едвард Н. Хей). Ця система запроваджена міжнародною консалтинговою компанією «Hay Group» та успішно використовується для таких компаній, як General Electric, Procter & Gamble, IBM, Microsoft, Coca-Cola тощо [11].

В економічній літературі існують різні терміни, щодо визначення понять «грейд», «грейдування» (грейдинг, система грейдів). Розглянемо найпоширеніші.

Так, *грейд* — 1) а) стадія, етап; сорт, клас, ранг, звання, ступінь; б) класифікувати, сортувати, ставити оцінку [13, с. 357; 14, 272];

2) (група чи клас посади) — мінімальна одиниця з точки зору оплати, а також інтервал на осі «ваги» посад [10, с. 78];

3) встановлений інтервал «ваги» чи рангів посад, усередині якого вони вважаються рівнозначними для організації та мають одні діапазон зарплати [4, с. 45; 12, с. 133].

Грейдування (система грейдів) — 1) процедура формування грейдів (об'єднання посад і робіт (об'єднання посад і робіт у групи) згідно з їхньою цінністю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів і встановлення діапазона посадових окладів (окладів) [12, с. 134]; 2) групування посад на певній основі (визначення «ваги», класифікація) з метою побудови системи мотивації; співставлення внутрішньої значущості посади для організації з цінністю цієї роботи на ринку [4, с. 34; 14].

Група грейдів — сукупність грейдів, що об'єднані за різними принципами і причинами (від алгоритмічних до політичних) чи є результатом настійки тарифної системи для цілей кадрової політики (мотивація, утримання, кар'єра тощо) [4, с. 45].

Отже, на нашу думку, грейд є інтервалом однакової значущості (вага, ранг) посад для організації та встановлення однакової основної частини зарплати у межах рангу посади.

Як видно з визначень грейдингу, у трактуваннях є розбіжності. Перший підхід — через процес формування, другий — групування.

Ми вважаємо, що не потрібно ототожнювати грейдинг, групу грейдів і грейдову систему.

Формування грейдової системи є ширшим процесом і відноситься до системи оплати праці. У той же час, грейдинг (грейду-

ювання), вужче поняття, та є процедурою групування робіт чи посад відповідно до їх значущості для організації за визначеними факторами у межах грейдів і встановлення системи посадових окладів.

Група грейдів може включати не всі грейди, наприклад, група грейдів для некваліфікованих робітників, тому це поняття відмінне від грейдингу.

Грейдова система, на нашу думку, — це сукупність норм і нормативів організації, що дозволяє за рядом специфічних факторів, важливих для підприємства, формувати посади (роботи), на основі визначення «ваги» факторів, у грейди, залежно від яких встановлюється рівень заробітної плати.

Відповідно до ст. 6 Закону України «Про оплату праці» в Україні закріплена тарифна система. Існує дві точки зору: перша — ототожнює грейдову систему з тарифною, друга — розглядає грейдову систему, як окрему систему оплати праці.

На нашу думку, такі розбіжності пов'язані з відсутністю у нормативно-правовому забезпеченні поняття «тариф».

Якщо тариф у тарифній системі розглядати як систему ставок оплати праці. А у грейдовій, наприклад Чемеков В. подає тариф як діапазон оплати для посад грейда [4, с. 51]. Відповідно, ми вважаємо, застосування грейдової системи не суперечить чинній тарифній системі. Це відкриває широке поле для покращення мотивації для компаній в Україні.

Основні проблеми впровадження грейдів можна поділити на групи:

- об'єктивні: відсутність фінансових можливостей, законодавчо визначена система оплати праці, відсутність фахівців по розробці та впровадженню грейдової системи;

- суб'єктивні: небажання керівництва змінювати систему оплати праці; супротив працівників через незрозуміння системи оплати праці; страх працівників щодо зниження розміру оплати праці; страх працівників перед оцінюванням (належність до певного грейду); похибки у розробці грейдової системи для організації; брак часу та бюджету на впровадження, неправильна оцінка робіт чи результатів праці працівників.

Проте, незважаючи на виявлені недоліки, грейдова система дозволяє:

- розширити можливості для одержання вищої зарплати та просування найманого працівника, а отже додатково мотивувати;

- врахувати специфіку та значущість факторів роботи для окремого підприємства у межах окремого грейду;

— врахувати результати працівника з точки зору значущості їх для організації;

— запобігати зрівнялівці в межах однакової кваліфікації працівників відповідно до результатів праці.

Розробка та впровадження грейдової системи у гірничо-металургійній компанії було обумовлено причинами:

— необхідність уніфікації оплати праці для різних регіонів з урахуванням потреби в працівниках та їх кваліфікаційного рівня;

— необхідність системи оплати праці, що дозволяє оцінити результати праці працівників різних видів діяльності (торгівля, промисловість, надання послуг) у межах організації.

Розробка та впровадження грейдової системи здійснювалася відповідно до етапів:

1) проведення опитування щодо стану системи оплати праці (незадовільний);

2) аналітична робота щодо вибору методу визначення цінності посади. Фактори оцінки посади розроблені з урахуванням потреб гірничо-металургійної компанії наведено у табл. 1. Проведення експертного опитування щодо коефіцієнтів вагомості та шкали оцінювання посад. Шкалу оцінювання факторів подано у табл. 2;

3) оцінювання посад та формування грейдів за його результатами. Грейд, для працівника *i*-тої кваліфікації, залежить від посади, яку він обіймає. Приклад бальної оцінки посад наведено у табл. 3. Приклад зв'язку грейдів 6—7, рангу посади та бальної оцінки подано у табл. 4;

4) диференціація посадових окладів з використанням грейдів. У табл. 5 подано варіант грейдової системи в умовах кризи економіки;

5) внесення коригувань до грейдової системи відповідно до виявлених недоліків у практиці господарювання.

Висновки з проведеного дослідження. Необхідно розмежувати поняття «грейд», «грейдинг» і «грейдова система». Оскільки, грейд є інтервалом однакової значущості (вага, ранг) посад для організації та встановлення однакової основної частини зарплати у межах рангу посади. Грейдинг — це процес групування у грейди робіт (компетенцій), відповідно до цінності для підприємства, визначеною за результатами оцінювання для підприємства кола факторів і встановлення діапазона посадових окладів.

Формування грейдової системи є більш широким процесом і відноситься до системи оплати праці. У той же час, грейдинг (грейдування), більш вузьке поняття.

Таблиця 1

ФАКТОРИ ОЦІНКИ ПОСАДИ

	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	6 балів	7 балів
Назва фактора Кваліфікаційний рівень	Не вимагає професійної освіти та спеціальної підготовки. Після короткого інструктажу працівник приступає до роботи. Переважно виконуються ручні операції, що повторюються багато раз	Курси фахового спрямування з дипломом про закінчення або навчання на робочому місці	Середня професійна освіта (молодший спеціаліст), без додаткових спеціальних знань	Середня професійна освіта з додатковими спеціальними знаннями або базова вища освіта (бакалавр)	Вища освіта за фахом (магістр, спеціаліст) або вища освіта не за фахом з оцінками доцільними для наукових розробок або фахом та званням кандидата наук, звання молодшого науковця або спеціаліста	Вища освіта за фахом, вища освіта, що поглиблює знання у суміжних областях і спеціальних знання для наукових розробок, ступінь MBA або вища освіта за фахом, додаткова освіта у сфері організації виробництва та управління персоналом і звання доктора наук	Вища освіта за фахом, вища освіта, що поглиблює знання у суміжних областях і спеціальних знання для наукових розробок, ступінь MBA або вища освіта за фахом, додаткова освіта у сфері організації виробництва та управління персоналом і звання доктора наук
Професійний досвід роботи	Не потрібний	Необхідний досвід, не обов'язково у даній галузі	Необхідний досвід роботи у галузі до 1 року	Необхідний значний досвід роботи у галузі до 3 років	Необхідний великий досвід роботи у галузі понад 3 роки та досвід у суміжній галузі понад 1 рік	Необхідний великий досвід роботи у галузі понад 3 роки та досвід у двох та більше суміжних видах діяльності понад 1 рік або необхідний досвід роботи у галузі понад 3 роки та досвід роботи при керівництві колективом понад 1 рік	Необхідний великий досвід роботи у галузі понад 3 роки, досвід у двох та більше суміжних видах діяльності понад 1 рік та досвід роботи по керівництві колективом понад 1 рік

Продовження табл. 1

Складність виконуваних задач	Одноманітна проста робота (проте не монотонна робота), дії постійно повторюються	Різноманітна проста роботи, виконання функцій, що не вимагає зусиль за алгоритмом стання аналізу або монотонна робота з високим темпом виконання	Різноманітна робота, що вимагає виконання функцій, що не вимагає зусиль за алгоритмом стання аналізу або монотонна робота з високим темпом виконання	Різноманітна робота, що вимагає використання аналізу та логічного мислення за загальними алгоритмами розв'язку, координація дій з іншими підрозділами	Різноманітна робота, що вимагає використання аналізу та логічного мислення та вибір з набору загальних алгоритмів розв'язку, координація дій з іншими підрозділами	Різноманітна робота, що вимагає використання нових рішень спираючись на знання та досвід, що не мають алгоритмної організації дій з розділами	Вирішення різноманітних задач, що вимагають пошуку нових рішень спіраючись на знання та досвід, що не мають алгоритмної організації дій з розділами	Вирішення задач, що постійно змінюються, вимагають пошуку нової інформації. Характерний творчий підхід, системний аналіз інформации, розрахунок даних, постановка та формулювання проблем, робота шляхів вирішення	Вирішення задач, що постійно змінюються, вимагають пошуку нової інформації. Характерний творчий підхід, системний аналіз інформации, розрахунок даних, постановка та формулювання проблем, робота шляхів вирішення	Високе рівномірне	Високе рівномірне	Професії за списком № 1 з особливу шкідливими та особливо важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Професії за списком № 2 з шкідливими та важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Професії за списком № 1 з особливу шкідливими та особливо важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Професії за списком № 3 з шкідливими та важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я
Фізичні навантаження	Відсутнє навантаження	Мінімальне разове навантаження	Мінімальне постійне навантаження	Середнє навантаження	Середнє навантаження	Середнє навантаження	Середнє навантаження	Високе нерівномірне	Високе нерівномірне	Високе рівномірне	Високе рівномірне	Професії за списком № 1 з особливу шкідливими та особливо важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Професії за списком № 2 з шкідливими та важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Професії за списком № 3 з шкідливими та важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Професії за списком № 1 з особливу шкідливими та особливо важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	
Вплив несприятливих умов	Відсутній	Частковий епізодичний незначний вплив, наприклад погіршення освітлення	Робота з офісною технікою, за комп'ютером на протязі дня або роз'їздний характер роботи	Непривабливі умови праці, що носять епізодичний характер (до 40 % робочого часу)	Непривабливі умови праці, що носять постійний характер (понад 40 %)	Непривабливі умови праці, що носять постійний характер (понад 40 %)	Непривабливі умови праці, що носять постійний характер (понад 40 %)	Непривабливі умови праці, що носять постійний характер (понад 40 %)	Непривабливі умови праці, що носять постійний характер (понад 40 %)	Непривабливі умови праці, що носять постійний характер (понад 40 %)	Професії за списком № 1 з особливу шкідливими та особливо важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Професії за списком № 2 з шкідливими та важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Професії за списком № 3 з шкідливими та важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Професії за списком № 1 з особливу шкідливими та особливо важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Професії за списком № 2 з шкідливими та важкими умовами праці, що дає право на пільговий вихід на пенсію	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	
Рівень виробничого ризику для здоров'я та життя	Відсутній	Невеликий ризик здоров'я	Невеликий передбачуваний ризик здоров'я	Невеликий передбачуваний ризик здоров'я	Невеликий передбачуваний ризик здоров'я	Середній передбачуваний ризик здоров'я	Середній передбачуваний ризик здоров'я	Середній передбачуваний ризик здоров'я	Середній передбачуваний ризик здоров'я	Середній передбачуваний ризик здоров'я	Середній передбачуваний ризик здоров'я	Середній передбачуваний ризик здоров'я	Середній передбачуваний ризик здоров'я	Середній передбачуваний ризик здоров'я	Середній передбачуваний ризик здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	Великий ризик для життя та здоров'я	

Продовження табл. 1

Назва фактора	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	6 балів	7 балів
Рівень відповідальності	За свої дії	За виконання однієї операційної цілі чи задачі	За виконання однієї двох та більше операційних цілей чи задачі	За виконання однієї тактичної цілі чи задачі	За виконання двох та більше тактичних цілей чи задачі	За виконання одного стратегічного напрямку	За виконання стратегії організації в цілому
Рівень комунікабельності	Контакти в межах структурного підрозділу, відсутні контакти по роботі з клієнтами, зовнішніми організаціями, претендентами на вакантні посади	Періодичні контакти з клієнтами та зовнішніми організаціями під контролем керівництва	Постійні контакти з клієнтами, зовнішніми організаціями входять до посадових обов'язків	Постійні контакти з клієнтами, керівниками середньорівня організацій, претендентами на вакантні посади	Необхідні спеціальні навчання зі сплкування з зовнішніми організаціями, клієнтами, керівниками претендентами на вакантні посади. Вищення тактичних задач, нестандартні ситуації. Високий рівень комунікабельності	Ведення переговорів на високому посадовому рівні за одним чи кількома стратегічними напрямками в організації. Високий рівень комунікабельності	Ділове спілкування, переговори з керівниками організації, при вирішенні питань стратегії організації, спілкування з найбільшими клієнтами. Високий рівень комунікабельності
Самостійність прийняття рішень у роботі	Самостійність відсутня, чітке дотримання правил, інструкцій, постійний контроль керівників за роботою	Приймаються самостійно стандартні рішення під контролем керівництва, не стандартні вирішує керівництво	Цілі визначаються керівництвом, самостійний вибір набору інструментів і методів вирішення стандартних рішень, але маються прийнятні рішення керівництвом	Загальні проблемні тактичні напрямки визначаються керівництвом, самостійний вибір набору інструментів вирішення стандартних рішень	Загальні проблемні тактичні напрямки визначаються керівництвом, самостійний вибір набору інструментів вирішення стандартних рішень	Працівник самостійно знаходить проблеми, підбирає інструментарій, методи вирішення, перевіряє ефективність стандартних чи нестандартних дій за одним стратегічним напрямком	Розробка стратегії організації та здійснення контролю за виконанням

Закінчення табл. 1

Управлінські функції	Підлеглі відсутні	Підлеглі відсутні, координацій працівників до 8 чоловік	Підлеглі до 8 чоловік	Підлеглі від 8 до 50 чоловік	Підлеглі понад 50 до 80 чоловік	Підлеглі понад 80 до 100	Підлеглі понад 100 чол
Ціна помилки	Помилки впливають лише на результати роботи працівника та не впливають на результати роботи бригади або іншої робочої групи, фінансові втрати відсутні, втраченого часу	Помилки впливають на результати роботи працівника та на результати роботи бригади або іншої робочої групи фінансові втрати відсутні, втраченого часу	Помилки призводять до збоїв роботи у структурному підрозділі фінансові втрати відсутні, втраченого часу	Помилки призводять до фінансових втрат у структурному підрозділі та інших підрозділах у незначних розмірах або до значних втрат у структурному підрозділі	Помилки призводять до значних фінансових втрат і порушують роботу у інших підрозділах	Помилки призводять до значних фінансових втрат у масштабах всієї компанії	Помилки призводять до значних фінансових втрат у масштабах всієї компанії

Таблиця 2

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ФАКТОРІВ

№	Назва фактора	Коефіцієнт вагомості, %							
			1	2	3	4	5	6	7
1	Кваліфікаційний рівень	9	9	18	27	36	45	54	63
2	Професійний досвід роботи	9	9	18	27	36	45	54	63
3	Складність виконуваних задач	12	12	24	36	48	60	72	84
4	Фізичні навантаження	7	7	14	21	28	35	42	49
5	Вплив несприятливих умов	9	9	18	27	36	45	54	63
6	Рівень виробничого ризику для здоров'я та життя	10	10	20	30	40	50	60	70
7	Рівень відповідальності	7	7	14	21	28	35	42	49
8	Рівень комунікабельності	8	8	16	24	32	40	48	56
9	Самостійність прийняття рішень у роботі	7	7	14	21	28	35	42	49
10	Управлінські функції	10	10	20	30	40	50	60	70
11	Ціна помилки	12	12	24	36	48	60	72	84
	Сума	100	101	202	303	404	505	606	707

Таблиця 3

ПРИКЛАД БАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ПОСАД

Посада	Факторна оцінка											Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Директор філіалу	63	63	84	7	36	70	49	56	49	70	84	631
Головний бухгалтер	45	54	72	7	36	70	35	40	42	40	84	525
Бухгалтер I категорії відділу су-проводу	36	45	36	7	27	50	28	32	28	20	72	381
Різальник на пилах і ножах	18	27	12	35	54	10	7	8	14	10	24	219
Електрогазоварник	27	27	24	42	45	10	7	8	14	10	24	238
Прибиральниця виробничих приміщень	9	9	9	28	36	20	7	8	7	10	12	155

Таблиця 4

ПРИКЛАД ЗВ'ЯЗКУ ГРЕЙДІВ 6—7, РАНГУ ПОСАДИ ТА БАЛЬНОЇ ОЦІНКИ

Кількість балів	Ранг посади		Грейд
	6	7	
682—701	31	30	8
665—681	30	29	8
648—664	29	28	8
631—647	28	27	8
614—630	27	26	7
597—613	26	25	7
580—596	25	24	7
563—579	24	23	7
546—562	23	22	6
529—545	22	21	6
512—528	21	20	6
495—511	20		6

Таблиця 5

ВАРІАНТ ГРЕЙДОВОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ ВСІХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Клас грейдів	Грейди																														
	1			2			3			4			5			6			7			8									
Назва категорії персоналу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Коефіцієнти	1,13	1,23	1,33	1,43	1,55	1,67	1,79	1,91	2,03	2,16	2,3	2,45	2,6	2,75	2,92	3,09	3,26	3,43	3,64	3,85	4,06	4,27	4,5	4,73	4,96	5,19	5,49	5,79	6,09	6,39	
Абсолютне значення	0,13	0,1	0,1	0,1	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,13	0,14	0,15	0,15	0,15	0,17	0,17	0,17	0,17	0,21	0,21	0,21	0,21	0,23	0,23	0,23	0,23	0,3	0,3	0,3	0,3	
Відносне значення, %	13	8,84	8,13	7,52	8,39	7,74	7,18	6,70	6,28	6,40	6,48	6,52	6,12	5,76	6,18	5,82	5,50	5,21	6,12	5,76	5,45	5,17	5,38	5,11	4,86	4,63	5,78	5,46	5,18	4,92	
Розмір місячної тарифної ставки, грн	1665,846	1813,266	1960,686	2108,106	2285,01	2461,914	2638,818	2815,722	2992,626	3184,272	3390,66	3611,79	3832,92	4054,05	4304,664	4555,278	4805,892	5056,506	5366,088	5675,67	5985,252	6294,834	6633,9	6972,966	7312,032	7651,098	8093,358	8535,618	8977,878	5,1813472	
Робітники, що не тарифікуються	+			+	+	+																									
Робітники кваліфіковані	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Службовці							+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Фахівці, професіонали							+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Керівники низької та середньої ланки												+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Керівники топ-менеджменту																					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

ВАРІАНТ ГРЕЙДОВОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ ВСІХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Грейди

Клас грейду	1	2	3	4	5	6	7	8																										
Назва категорії персоналу	1	2	3	4	5	6	7	8																										
Коефіцієнти	1,13	1,23	1,33	1,43	1,55	1,67	1,79	1,91	2,03	2,16	2,3	2,45	2,6	2,75	2,92	3,09	3,26	3,43	3,64	3,85	4,06	4,27	4,5	4,73	4,96	5,19	5,49	5,79	6,09	6,39				
Абсолютне значення	-	0,13	0,1	0,1	0,12	0,12	0,12	0,12	0,13	0,14	0,15	0,15	0,15	0,15	0,17	0,17	0,17	0,17	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,23	0,23	0,23	0,23	0,3	0,3	0,3	0,3		
Відносне значення, %	-	13	8,8	8,13	7,52	8,39	7,74	7,18	6,70	6,28	6,40	6,48	6,52	6,12	5,76	6,18	5,82	5,50	5,21	6,12	5,76	5,45	5,17	5,38	5,11	4,86	4,63	5,78	5,46	4,92	4,92			
Розмір місячної тарифної ставки, грн	1000	1130	1230	1330	1430	1550	1670	1790	1910	2030	2160	2300	2450	2600	2750	2920	3090	3260	3430	3640	3850	4060	4270	4500	4730	4960	5190	5490	5790	6090	6390			
Робітники, що не тарифікуються	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Робітники кваліфіковані	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Службовці																																		
Фахівці професіонали																																		
Керівники низької та середньої ланки																																		
Керівники топ-менеджменту																																		

Клас грейдів	Грейди														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Назва категорії персоналу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнти	1,13	1,23	1,33	1,43	1,55	1,67	1,79	1,91	2,03	2,16	2,3	2,45	2,6	2,75	2,9
Абсолютне значення	0,13	0,1	0,1	0,1	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,13	0,14	0,15	0,15	0,15	0,15
Відносне значення, %	13	8,84	8,13	7,52	8,39	7,74	7,18	6,70	6,28	6,40	6,48	6,52	6,12	5,76	5,76
Розмір місячної тарифної ставки, грн	1130	1230	1330	1430	1550	1670	1790	1910	2030	2160	2300	2450	2600	2750	2900
Робітники, що не тарифікуються	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Робітники кваліфіковані															
Службовці															
Фахівці, професіонали															
Керівники низької та середньої ланки															
Керівники топ-менеджменту															

Клас грейдів	Грейди																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Назва категорії персоналу	19	17	18	18	16	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Коефіцієнти	2,92	3,09	3,26	3,43	3,64	3,85	4,06	4,27	4,5	4,73	4,96	5,19	5,49	5,79	6,09	6,39	
Абсолютне значення	0,17	0,17	0,17	0,17	0,21	0,21	0,21	0,21	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,3	0,3	0,3	
Відносне значення, %	6,18	5,82	5,50	5,21	6,12	5,76	5,45	5,17	5,38	5,11	4,86	4,63	5,78	5,46	5,18	4,92	
Розмір місячної тарифної ставки, грн	2920	3090	3260	3430	3640	3850	4060	4270	4500	4730	4960	5190	5490	5790	6090	6390	
Робітники, що не тарифікуються																	
Робітники кваліфіковані																	
Службовці																	
Фахівці, професіонали																	
Керівники низької та середньої ланки																	
Керівники топ-менеджменту																	

Грейдова система є сукупністю норм і нормативів організації, що дозволяє за рядом специфічних факторів, важливих для підприємства, формувати посади (роботи), на основі визначення «ваги» факторів, у грейди, залежно від яких встановлюється рівень заробітної плати.

Ми вважаємо, що застосування грейдової системи не суперечить чинній тарифній системі, проте Закон України «Про оплату праці» вимагає уточнення категорійного апарату, зокрема визначення сутності «тариф».

На основі проведеного дослідження необхідно зробити висновки, що запровадження грейдової системи дозволило:

— уніфікувати оплату праці для різних регіонів з урахуванням потреби в працівниках та їх кваліфікаційного рівня;

— оцінити результати праці працівників різних видів діяльності (торгівля, промисловість, надання послуг) у межах організації.

Перспективами для подальших досліджень мають стати застосування грейдової системи у невиробничій сфері, зокрема у бюджетній сфері, що дозволить підвищити мотивацію праці.

Література

1. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент: 8-е изд. / Пер. с англ. под. ред. Горелова Н. А. — СПб.: Питер, 2004.
2. Армстронг Майкл, Стивенс Тина. Оплата труда: Практическое пособие с построения оптимальной системы оплаты труда и вознаграждение персонала / Пер с англ. за науч. ред. Т. В.Герасимовой. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007.
3. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Федченко А. А. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009.
4. Чемяков В. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. — М.: Вершина, 2008. — 208 с.
5. Романидзе И. Брендмаркетинг грейдинга // Справочник по управлению персоналом. — № 6. — 2006. — С. 79—83.
6. Манцуоров Р. Внедрение грейдинга в промышленной компании // Управление персоналом. — №14(216). — 2009. — С. 24—32.
7. Цимбалюк С. Грейдингова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика практика // Довідник кадровика. — № 2(80). — 2009. — С. 86—98.
8. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних тарифікаційних процедур і грейдування // Україна: аспекти праці. — № 7. — 2011. — С. 9—16.

9. Мурашов В., Румянцева П. Не книжные правила создания системы грейдов // Справочник по управлению персоналом. — № 9. — 2007. — С. 84—91.

10. Шаманин Д. Систем грейдов: практическое применение // Справочник экономиста. — № 9. — 2007. — С. 70—78.

11. Електронний ресурс. — Сайт Міжнародної консалтингової компанії «Хейгруп» [«http://www.haygroup.com»](http://www.haygroup.com)

12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. — К.: КНЕУ, 2011. — 397 с.

13. Новый Большой англо-русский словарь: В 3 т. / Авт.: Ю. Д. Апресян, Э. М. Медникова, А. В. Петрова и др.; под общ. рук. акад. Ю. Д. Апресяна и проф. Э. М. Медниковой. — М.: Русский язык, 2001. — Т. 1. — 657 с.

14. Менеджмент и экономика труда. Новый англо-русский толковый словарь \ под общ. ред. Сторчевого М. А. — СПб.: Экономическая школа, 2004. — 576 с.

15. Електронний ресурс. — Сайт Вільної енциклопедії «Вікіпедії». Грейдинг. [«http://ru.wikipedia.org/wiki/ %C3 %F0 %E5 %E9 %E4 %E8 %ED %E3»](http://ru.wikipedia.org/wiki/%C3%F0%E5%E9%E4%E8%ED%E3)

Статтю подано до редакції 16.06.2012 р.

УДК 005.95: 331.024.2

Я. В. Ільницький, аспірант,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», м. Київ

МЕТОДОЛОГО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ СОЦІАЛЬНИХ ПАРТНЕРІВ НА РИНКУ ПРАЦІ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто особливості ринкового та інституціонального підходів до регулювання зайнятості з врахуванням складових нормативно-правового і інформаційного забезпечення, обґрунтовано пріоритети дворівневого моніторингу соціальної відповідальності на ринку праці. Запропоновано методолого-методичний інструментарій дослідження та оцінювання відповідальної поведінки соціальних партнерів на регіональному рівні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: відповідальна поведінка, соціальні партнери, ринок праці, сфера зайнятості, соціальна відповідальність.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены особенности рыночного и институциональных подходов в регулировании занятости с учетом составляющих нормативно-правового и информационного обеспечения, обоснованы приоритеты двухуровневого мониторинга