

М.І. БЕЛЕНКОВА, к.е.н., професор,
кафедра бухгалтерського обліку і аудиту,
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

В.В. ГЛУЩЕНКО, аспірантка,
кафедра бухгалтерського обліку і аудиту,
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

Застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських підприємствах

& Питання, які розглядаються:

- Здійснено дослідження ефективності впровадження грейдової системи оплати праці на сільськогосподарських підприємствах.
- Значну увагу приділено питанням перспектив грейдової системи оплати праці та підрядних систем оплати праці.

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

& Вопросы, которые рассматриваются:

- Осуществлено исследование эффективности внедрения грейдовой системы оплаты труда на сельскохозяйственных предприятиях.
- Значительное внимание уделено вопросам перспектив грейдовой системы оплаты труда и подрядным системам оплаты труда.

Ключевые слова: материальное стимулирование, оплата труда, грейд, грейдинг, система оплаты труда.

& Issues that are examined:

- Research of efficiency of introduction grejd system of labour compensation at the agricultural enterprises was carried out.
- The considerable attention was given questions of prospects of grejd system of labour compensation and contract system of labour compensation.

Keywords: material stimulation, labour compensation, grejd, grejding, system of labour compensation.

Постановка проблеми. Сьогодні одним із головних завдань наукової спільноти є вирішення проблем та пошук оптимальних рішень стосовно ефективного функціонування вітчизняної економіки. Якщо людина зацікавлена у праці та її результатах, вона найкращим чином використовує знання, кваліфікацію, досвід, свій робочий час, ефективно застосовує технічні засоби, ощадливо витрачає матеріальні ресурси, проявляє творчу ініціативу, бере активну участь у різних новаціях. Проте за слабких матеріальних стимулів і хороших умов діяльності не здатні створити сильної трудової мотивації. Тому, актуальним є удосконалення системи оплати праці в сільськогосподарських підприємствах, оскільки рівень заробітної плати персоналу сільсько-

господарських підприємств сьогодні, є найнижчим серед інших галузей економіки України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми та перспективи застосування грейдової системи оплати праці на різних підприємствах досліджували такі вчені як: Д. Коул, О.Б. Олійник, Л. Червінська та С. Мала, О. Сосновий, О.В. Березін, О.Д. Плотнок та інші.

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

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

Метою статті є вивчення можливостей застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських підприємствах та отримання ефекту від їх впровадження.

Виклад основного матеріалу. Термін "грейд" вперше вжив американський експерт в області консалтингу Едуард Н. Хей, який у 1962 році розробив універсальну модель тарифної сітки, за якою оцінюється внесок кожного співробітника в результативність роботи компанії. Система грейдів становить, по суті, корпоративний табель про ранги. Кожен співробітник має свій ранг або грейд, відповідно до якого розраховується рівень його заробітної плати. Відтак, грейдинг – це створення вертикальної структури позиційних посад, відповідно до яких розраховується заробітна плата. Причому кожна організація самостійно вибудовує структуру посад, з огляду на свої особливості, цінність кожного співробітника і його внесок у загальну справу.

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, оперативно приймати рішення, керувати ефективністю і т.п. 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 сільськогосподарському 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 ФОП від 10 до 30 %; упорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві. Організація оплати праці за системою грейдів також потрібна для визначення відносної цінності існуючих позицій з погляду стратегії підприємства, оптимізації системи оплати праці, проведення незалежної оцінки співробітника на предмет відповідності займаної посади, 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.

Таким чином, з погляду працівника, головна перевага системи – в максимальній прозорості перспектив. Стає зрозуміло, як і протягом якого часу

він повинен робити, щоб його заробітна плата зроста [1, с. 50-52].

Удосконалити систему стимулювання праці персоналу за грейдовою системою пропонує О.Б. Олійник. Л. Червінська та С. Мала відзначають, що на підставі використання системи грейдів забезпечуються можливості впорядкування корпоративного соціального пакету, взаємозв'язку заробітної плати та інших форм матеріальної винагороди з важливістю і цінністю виконаної роботи. Впровадження системи нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу та матрично-математичних моделей, тобто грейдової системи оплати праці дає змогу забезпечити стимулюючий ефект для працівників, оскільки у разі визначення заробітної плати з двох частин (посадовий оклад і премія) керівництво може у міру потреби впливати на суму винагороди залежно від рівня виконання плану або досягнення інших цілей та завдань підприємства.

Вчені зазначають, що розробка системи грейдів, коли тарифна сітка в групі грейдів значно ширша за тарифний розряд, допоможе певним чином усувати диспропорції в оплаті праці [2, с. 46-49].

На думку О.В. Березіна та О.Д. Плотник система грейдів дозволяє "пов'язати" оплату праці і логіку підприємницької діяльності, а також розв'язати проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу.

Як зазначає Д. Коул, в основі грейдування посад лежать такі принципи:

- економічна обґрунтованість – зв'язок з результатами компанії;
- ясність і прозорість – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;
- справедливість – при більшому впливі на результат компанії співробітник одержує більшу винагороду;
- однорідність – відповідність винагород співробітників, що роблять однаковий вплив на результат;
- ринкова конкурентоспроможність – створення конкурентних переваг компанії для залучення висококваліфікованих фахівців [3].

У своїй статті О. Сосновий вказує на те, що розробка комплексної та об'єктивної системи базових окладів актуальна для середніх та великих компаній при чисельності персоналу більше 80 осіб та при кількості позиційних посад різного рангу більше 20. Процес же розробки системи базових окладів достатньо важкий, займає від шести місяців до року та потребує від розробників досвіду і високої кваліфікації [4].

Етапи розробки грейдів мають наступну послідовність [5, с. 22-23]:

1. Опис посад.
2. Визначення цінності посад.
3. Оцінка посад за ключовими факторами.
4. Побудова грейдів.
5. Встановлення посадових окладів для кожного грейду.
6. Запровадження грейдової системи.

Економіка та управління

Враховуючи викладені вище наукові позиції вчених, вважаємо за доцільне у сільськогосподарських підприємствах ввести систему стимулювання праці за допомогою грейдів. Для визначення ефективності застосування грейдової системи, необхідно проводити розрахунки по конкретному підприємству.

Для дослідження нами було обране селянське фермерське господарство "Моноліт" Борівського району Харківської області, оскільки в даному господарстві розвинуте і рослинництво, і тваринництво, підприємство є прибутковим, а відповідно є можливість запроваджувати

нововведення з метою підвищення продуктивності праці.

Розглянувши яким чином повинна запроваджуватися грейдова система оплати праці на прикладі СФГ "Моноліт" Борівського району Харківської області, виявили той недолік, що перш, ніж впроваджувати дану систему оплати праці, необхідно скористатися класифікатором професій і згідно нього визначити коди професій працівників.

За допомогою спеціалістів підприємства нами проведено бальну оцінку посад у відповідності до класифікатора професій ДК 003:2010 [6] для СФГ "Моноліт" (табл. 1).

Таблиця 1

Посади працівників у СФГ "Моноліт" Борівського району Харківської області

Коди за класифікатором професій	Код ОКПДТР	Посада згідно класифікатора	Посада в СФГ "Моноліт"
1221		Керівник в сільському господарстві	Голова СФГ "Моноліт"
1221.1		Головні спеціалісти – керівники виробничих підрозділів у сільському господарстві	Головний інженер Головний агроном Головний зоотехнік Головний бухгалтер
1221.2		Керівники (інші керівники) та майстри виробничих підрозділів у сільському господарстві	Завідувач автогаражем
2213.2		Інженер	Інженер
2441.2		Економіст	Економіст
2411.2	20281	Бухгалтер (з дипломом спеціаліста)	Бухгалтер
2213.2	20040	Агроном	Агроном
1226.2		Керівник у складському господарстві	Завідувач складу
2213.2	22157	Зоотехнік	Зоотехнік
6121	15699	Оператор машинного доїння	Доярка
6131		Робітник фермерського господарства	Тракторист-машиніст
2423		Інспектор (з дипломом спеціаліста)	Інспектор відділу кадрів
9411	11422	Вагар	Вагар
9411	12759	Комірник	Комірник
613		Кваліфіковані працівники сільського господарства	
613.1		Працівники сільського господарства, які займаються як землеробством, так і тваринництвом	Працівники тваринництва
6129		Інші працівники тваринництва	Інші працівники тваринництва

Джерело: розраховано автором

Як зазначає О.В. Березін, індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівника можуть переглядатися. Враховуючи особисті досягнення працівників, результати і стаж їхньої роботи на підприємстві ці коефіцієнти можуть як збільшуватися, так і зменшуватися, але у межах діапазону відповідної кваліфікаційної групи. Розроблені інтервали коефіцієнтів переводяться у площину посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів на встановлену мінімальну заробітну плату.

Середня зона посадового окладу передбачає оплату праці більшості працівників, які вже зарекомендували себе як кваліфіковані працівники. Максимальний рівень посадового тарифу відображає максимальну кваліфікацію та досвід працівника [5, с. 28].

Застосування грейдової системи в СФГ "Моноліт" Борівського району Харківської області, на нашу думку, посилить матеріальне стимулювання працівників, адже працівники будуть отримувати заробітну плату в залежності від продуктивності їхньої праці та якісних характеристик кожного працівника.

На рис. 1 зображена схема підрядної організації оплати праці в сільськогосподарських підприємствах, запропонована М.Ф. Соловйовим та А.В. Македонським. Згадані автори наголошують на тому, що зв'язки між формами організації праці та її системою можуть бути самими різноманітними, а саме в залежності від форми організації праці та виду виготовлюваної продукції.

Зі схеми видно, що важливими системами оплати праці є оплата праці за кількість і якість продукції,

акордно-преміальна система в рослинництві (за кількість і якість продукції), відрядно-преміальна система оплати праці в тваринництві, а також такі види систем оплати праці як оплата праці з урахуванням суми затрат, оплата праці від чистої продукції, оплата праці в умовах орендних відносин.

Для виявлення шляхів підвищення ефективності матеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств нами було обране

підприємство СК "Восток" Ізюмського району Харківської області. Дослідивши систему і форми оплати праці ми виявили, що на даному підприємстві застосовується відрядно-преміальна система оплати праці. Матеріальне стимулювання є неефективним, оскільки премії працівникам нараховуються в кінці року залежно від отриманого доходу і наявності коштів на банківському рахунку підприємства, а не в залежності від виходу виробленої продукції.

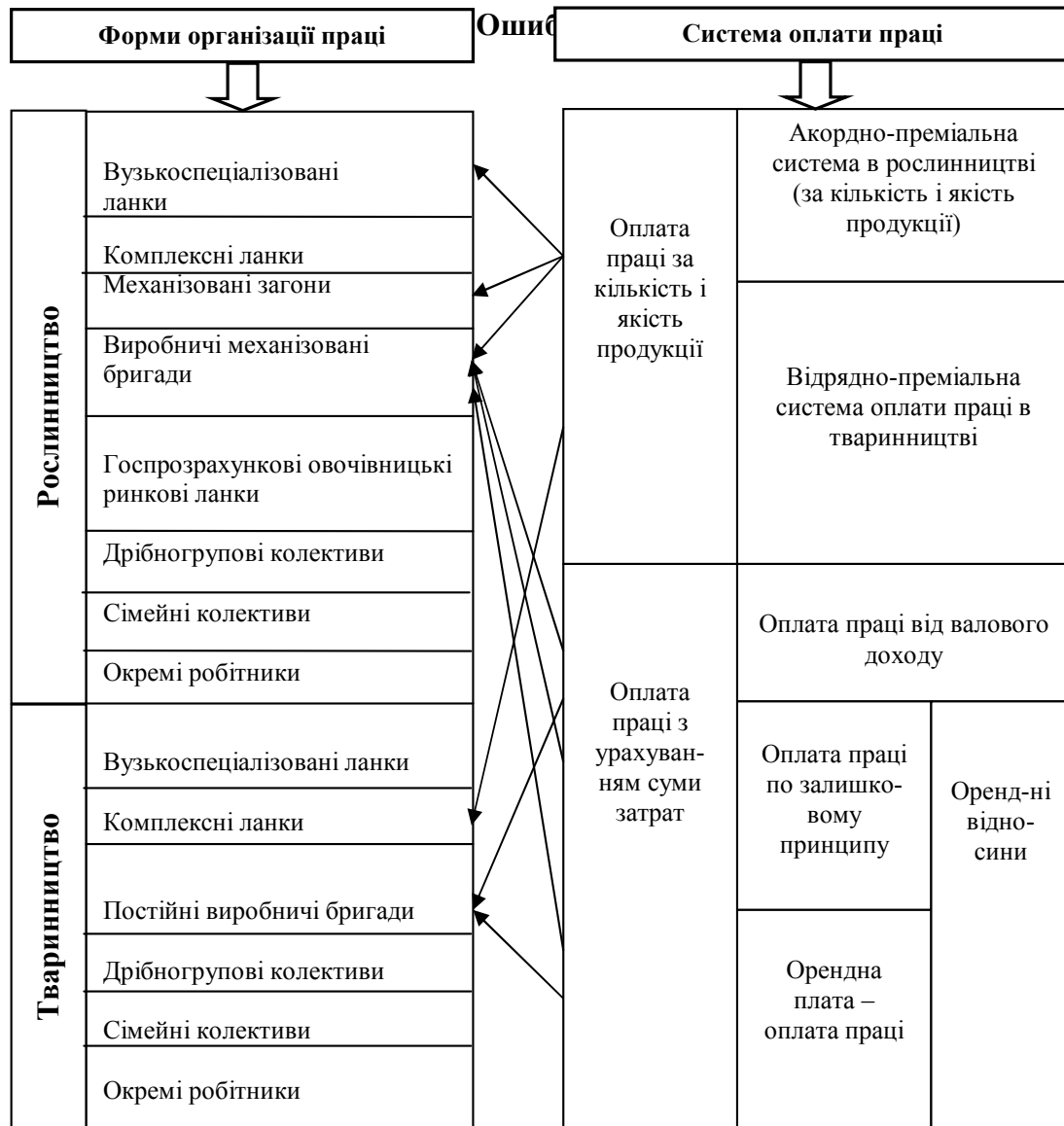


Рис. 1. Схема підрядної організації оплати праці в сільськогосподарських підприємствах [7]

Вважаємо, що застосовувана в господарстві відрядно-преміальна система оплати праці не дає змоги пов'язувати оплату праці з кінцевими результатами роботи, а саме виходом продукції.

При цій системі авансування на протязі року до одержання продукції здійснюється за принципом "від колоса", тобто від розміру оплати праці за норму виробітку. Це призводить до того, що механізатори в погоні за виконанням і перевиконанням норми

виробітку знижують якість виконуваної роботи та не зацікавлені у виході продукції в кінці року.

Отже, керівництво господарства з метою економії фонду заробітної плати не виплачує працівникам встановлену офіційно державою доплату за продукцію у розмірі 25-50%. Одноразова премія в кінці року не дає змоги пов'язувати роботу механізаторів з кінцевими результатами. Це знижує в цілому матеріальну зацікавленість працівників.

Під час застосування акордно-преміальної системи оплати праці виплата заробітної плати відбувається за кількість та якість виготовленої продукції за раніше обумовленими акордними розцінками. Розцінки за одиницю продукції в натуральній та вартісній мірі, як правило, встановлюють для бригади, загону чи ланки в цілому. Їх визначають, виходячи з норми виробництва продукції та тарифного фонду заробітної плати, збільшеного до 150% в залежності від росту урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин з врахуванням якості продукції. При цьому переважно тарифний фонд оплати для розрахунку розцінок підвищують бригадам чи ланкам, які досягли найвищих показників урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин в порівнянні з іншими підрозділами господарства [8, с. 149-150].

Сьогодні, в умовах ринкових відносин, господарству доцільно застосовувати протизатратні системи оплати праці, до яких слід віднести: оплату праці від чистої продукції (валового доходу), оплату праці в умовах орендних відносин, а саме "по залишковому принципу" і по принципу "орендна плата – оплата праці".

Дослідження прогресивних систем оплати праці дало змогу зробити наступні **висновки**.

На основі грейдування можна побудувати корпоративну політику компенсацій і пільг, яка дозволить оптимізувати витрати на персонал, причому не за рахунок формального скорочення фонду оплати праці, а завдяки вдосконаленню організаційної структури і штатного розкладу, більш ефективного планування витрат на персонал і т. п. Ефективна система грейдів дозволяє спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання, визначити допустимий розмір винагороди для посад, що знову вводяться, крім того, це інструмент впливу на основні складові витрат на персонал.

Таким чином, враховуючи виявлені недоліки в організації праці, вважаємо за необхідне ввести на підприємстві пов'язані з кінцевими результатами підрядні системи оплати праці, а саме акордно-преміальну систему, оплату праці від валового доходу. Ці системи оплати праці максимально враховують внесок кожного окремого працівника в результати діяльності підприємства і будуть стимулювати працівників до високоефективної праці.

4 Список використаних джерел

1. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою / О.Б. Олійник // Управління розвитком. – 2008. - № 16. – С. 50-52.
2. Червінська Л. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників / Л. Червінська, С. Мала // Пропозиція. – 2009. - № 3. – С. 46-50.
3. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул; Пер. с англ. Н.Г. Владимрова. – М.: ООО "Вершина", 2004. – 352 с.
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. Березін О.В. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві / О.В. Березін, О.Д. Плотник // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. - 2010. - Випуск 1. Том 1. – С. 22-28.
6. Класифікатор професій ДК 003:2010 / Укладач В. Кузнецов. – Х.: Фактор, 2011. – 528 с.
7. Соловьев Н.Ф. Коллективный подряд в системе хозрасчетного механизма / Н.Ф. Соловьев // Сб. науч. тр. ХСХИ. – Харьков, 1984. – Т. 311. – С. 3-17.
8. Хозяйственный расчет в сельскохозяйственных предприятиях: Справочник / [А.В. Македонский, Д.Е. Ванин, Н.Ф. Соловьев и др.]; Под ред. А.В. Македонского. – Киев: Урожай, 1990. – 200 с.