

Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних тарифікаційних процедур і грейдування

С. ЦИМБАЛЮК,
кандидат економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

У статті визначено поняття «тарифікація праці», «грейд» і «грейдування». Стаття містить особливості проектування основної заробітної плати з використанням традиційних тарифікаційних процедур і грейдування.

В статье определены понятия «тарификация труда», «грейд» и «грейдование». Статья содержит особенности проектирования основной заработной платы с использованием традиционных тарификационных процедур и грейдования.

The essence of labour tariffing, grade and grading have been determined in the article. The article contains the features of projecting of base wage with using of traditional tariffing procedures and grading.

Ключові слова: заробітна плата, проектування основної заробітної плати, тарифікація праці, складність праці, цінність посади, Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, кваліфікаційна група з оплати праці, грейд, грейдування.

Постановка проблеми. В умовах високої конкуренції підвищується роль персоналу як одного з основних факторів успіху підприємства, від компетентності й результативності праці якого залежить здатність підприємства досягати поставлених цілей. Неможливо ефективно управляти персоналом без розроблення конкурентного компенсаційного пакета, справедливої, прозорої системи оплати праці та гідного її рівня. Лише за таких умов можна очікувати на лояльність працівників і високу результативність праці.

Питання організації заробітної плати — важливі й водночас проблемні для вітчизняних підприємств. Про наявність проблем в організації заробітної плати на вітчизняних підприємствах свідчать результати проведеного нами опитування серед слухачів Центру магістерської підготовки спеціальностей «Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу» і «Управління персоналом» ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Анкетування проводилося з метою дослідження рівня задоволення найманих працівників системами оплати праці, що використовуються на вітчизняних підприємствах. В анкетуванні взяло участь 46 осіб. Характеристика вибірки:

- належність підприємств, на яких працюють респонденти, до виду економічної діяльності: 16 осіб (35%) — фінансова діяльність; 10 осіб (22%) — послуги, зокрема консалтингові, телекомунікаційні, рекламні тощо; 7 осіб (15%) — торгівля; 4 особи (9%) — промисловість; 9 осіб (19%) — підприємства інших видів економічної діяльності;

- розподіл респондентів за категоріями персоналу: 15 осіб (33%) — керівники; 26 осіб (57%) — професіонали; 4 особи (9%) — фахівці; 1 особа — технічний службовець.

На запитання «Чи задоволені Ви розміром своєї заробітної плати?» відповіді респондентів розподілилися таким чином: «так» відповіли 11 осіб (24%); «ні» — 25 осіб (54%); «важко відповісти» — 10 осіб (22%).

На запитання «Чи вважаєте систему оплати праці, що використовується в компанії, в якій Ви працюєте, справедливою?» респонденти відповіли: «так» — 19 осіб (41%); «ні» — 22 особи (48%); «важко відповісти» — 5 осіб (11%).

Відповіді на запитання «Чи є система оплати праці прозорою?»: «так» — 23 особи (50%); «ні» — 19 осіб (41%); «важко відповісти» — 4 особи (9%).

Відповіді на запитання «Чи залежить розмір заробітної плати від складності робіт, обов'язків, що

¹ В анкеті було зазначено, що під прозорою системою оплати праці ми розуміємо систему, за якої працівники усвідомлюють, з чого складається заробітна плата і від яких чинників вона залежить.

виконує працівник?»: «так» — 26 осіб (57%); «ні» — 14 осіб (30%); «важко відповісти» — 6 осіб (13%). Відповіді на запитання «Чи залежить розмір заробітної плати працівників від кваліфікації?»: «так» — 28 осіб (61%); «ні» — 13 осіб (28%); «важко відповісти» — 5 осіб (11%). Разом з тим, лише 18 осіб (або 39%) зазначили, що розмір заробітної плати одночасно залежить як від складності робіт, обов'язків, що виконує працівник, так і від його кваліфікації.

Підходи до проектування основної заробітної плати на підприємствах, де працюють опитані респонденти:

- традиційна тарифна система — 26 (57%);
- грейдова система — 13 (28%);
- інші системи — 7 осіб (15%), зокрема 3 особи в пункті «інші» виокремили притаманну вітчизняним підприємствам систему «за домовленістю з власником».

На запитання «Чи вважаєте Ви, що систему оплати праці, яка використовується у компанії, в якій Ви працюєте, потрібно змінювати?» респонденти відповіли: «так» — 27 осіб (59%); «ні» — 11 осіб (24%); «важко відповісти» — 8 осіб (17%).

Отже, результати опитування засвідчили, що:

- більшість респондентів, які взяли участь в анкетуванні, вважають систему оплати праці, що використовується на підприємствах, несправедливою та непрозорою;
- не забезпечується гідний рівень заробітної плати на більшості вітчизняних підприємств, на яких працюють респонденти;
- під час проектування основної заробітної плати використовується переважно традиційна тарифна система, причому у багатьох випадках, як зазначили респонденти, заробітна плата не залежить ні від складності робіт і обов'язків, ні від кваліфікації працівників;
- більшість респондентів вважають, що система оплати праці, що використовується на підприємстві, потребує зміни чи коригування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням організації заробітної плати та мотивації персоналу присвячено чимало праць вітчизняних науковців: Д. Богині, О. Грішної, В. Данюка, Г. Дмитренка, А. Калини, Т. Кір'ян, А. Колота, Г. Кулікова,

В. Лагутіна, Е. Лібанової, Н. Лук'янченко, І. Новак, І. Петрової та ін. Ці проблеми досліджували також учені країн СНД: Л. Абалкін, Н. Волгін, Н. Горелов, Ю. Кокін, Р. Колосова, Б. Мазманова, Г. Слезінгер, М. Сорокіна, В. Чемеков, Р. Яковлев та ін.

З-поміж останніх публікацій звернімо увагу на такі. Авторами підручника «Економіка праці та соціально-трудові відносини»² досліджено генезис і еволюцію форм винагороди за працю, визначено сутність вартості і ціни робочої сили, види та форми ціни робочої сили, розкрито організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати.

Р. Яковлев розкриває теоретичні та методологічні аспекти організації заробітної плати в різних моделях економіки³. Автор вказує на причини виникнення надмірних викривлень у рівнях заробітної плати працівників однакових професій і кваліфікації, необ'єктивної її диференціації. Автор зазначає, що заробітна плата має визначатися на основі ціни робочої сили, котра формується на ринку праці під час переговорів між працівниками і роботодавцями у межах багаторівневої системи соціального партнерства.

У статті В. Лагутіна⁴ досліджується сутність оплати праці в системі економічних відносин, еволюція теорії оплати праці. Автор підкреслює, що сучасні теоретико-методологічні засади оплати праці невіддільні від закономірностей матеріально-технічного й організаційно-економічного розвитку процесу виробництва. Автор також наголошує на необхідності демократизації трудових відносин і оплати праці.

Автори колективної монографії за редакцією І. Петрової⁵ розкривають механізми стимулювання інноваційної діяльності. У структурі мотивів інноваційного працівника, на думку авторів, переважають нематеріальні цінності. З огляду на це та на унікальні компетенції працівників-новаторів мають переважати нетрадиційні підходи до їхньої мотивації. Значну увагу автори монографії приділяють питанням стимулювання діяльності керівників, зокрема інженерно-технічного напрямку промислового сектора економіки.

Б. Мазманова у своїй праці⁶, наводить сучасні підходи до визначення розміру заробітної плати та

² Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.; за наук. ред. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2009. — 711 с.

³ Яковлев Р. Разработка теоретических и методологических положений в области оплаты труда: вклад Института труда / Р. Яковлев // Человек и труд. — 2010. — № 11. — С. 43–49.

⁴ Лагутін В. Про теоретико-методологічні засади дослідження оплати праці / В. Лагутін // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 3. — С. 16–20.

⁵ Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. — К.: Дорадо, 2010. — 320 с.

⁶ Мазманова Б. Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом: учеб. пос. / Б. Г. Мазманова. — М.: Дело и Сервис. — 2010. — 432 с.

формування політики оплати праці, аналізує науково-методичну та правову базу оплати праці в Росії, а також розкриває нові підходи до розв'язання проблем оплати праці та трудових відносин.

Треба зазначити, що незважаючи на посилені інтерес і науковців, і практиків до питань мотивації персоналу, організації заробітної плати, а останнім часом і компенсаційного пакета, проблема розроблення конкурентної, адекватної сучасним економічним умовам системи оплати праці з урахуванням специфіки конкретного підприємства залишається актуальною через недостатність як методичної, так і аналітичної бази вирішення цієї проблеми.

Метою роботи є обґрунтування доцільності оновлення підходів до формування системи оплати праці на вітчизняних підприємствах, а також виокремлення особливостей проектування основної заробітної плати з використанням традиційних тарифікаційних процедур і грейдуння.

Виклад основного матеріалу дослідження. Чільне місце в організації заробітної плати займає процедура формування основної її складової. Згідно зі статтею 97 КЗпП України системи оплати праці встановлюються підприємствами самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених Кодексом, трудовим законодавством та іншими нормативно-правовими актами, угодами. Тому і проектування основної заробітної плати підприємство провадить самостійно.

Згідно зі статтею 96 поки що чинного КЗпП України основою організації заробітної плати є тарифна система. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати. Виходячи з основних положень чинного КЗпП України, проектування основної заробітної плати має ґрунтуватися на тарифній системі.

У професійних виданнях і на інтернет-сайтах досі триває обговорення основних положень проекту Трудового кодексу України від 10 грудня 2009 року. Якщо звернутися до цього документа, то в главі V «Заробітна плата» така норма відсутня⁷. Згідно зі статтею 213 проекту Трудового кодексу України системами оплати праці є тарифна та інші⁸ системи оплати праці. Отже, норма щодо обов'язкового проектування основної заробітної плати на основі класичного тарифного нормування у проекті Трудового кодексу України відсутня.

Зазначимо, що у Трудовому кодексі Російської Федерації від 30 грудня 2001 року № 197-ФЗ поряд

із поняттям «тарифна система» використовується «тарифікація праці». Згідно зі статтею 129 Трудового кодексу Російської Федерації *тарифікація праці* — це віднесення видів праці до тарифних розрядів і кваліфікаційних категорій залежно від складності праці. На наш погляд, використання у Трудовому кодексі Російської Федерації поняття «тарифікація праці» є прогресивним кроком. У такий спосіб акцентується увага не на сукупності нормативних документів, на підставі яких визначається основна заробітна плата, і які втілюють стандартні процедури і залишаються незмінними протягом тривалого часу, а на процедурі визначення складності робіт і тому диференціації основної заробітної плати.

На основі тарифікації визначається складність виконуваних робіт. Тарифікація робіт і присвоєння тарифних розрядів здійснюється на підставі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. У чинному КЗпП України (стаття 96) та в проекті Трудового кодексу України (стаття 213) зазначено, що віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам здійснюється роботодавцем згідно з тарифно-кваліфікаційним довідником.

Зазначимо, що і в чинному КЗпП, і в проекті Трудового кодексу України застосовується поняття «тарифно-кваліфікаційний довідник». До речі, у науковій і навчальній літературі окремі автори⁹ теж використовують це поняття, з чого можна зробити висновок про недостатню обізнаність авторів таких видань щодо практики застосування Довідника.

Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників та Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців були чинні за часів Радянського Союзу. Нині в Україні чинний Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Звернімо увагу на те, що термін «тариф» у назві відсутній. Формально Довідник є елементом тарифних умов оплати праці. Зокрема, у «Вступі» до Випуску 1 Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників зазначено, що Довідник застосовується як базовий елемент організації заробітної плати разом зі схемами посадових окладів, тарифними сітками, тарифними розрядами, тарифними ставками та коефіцієнтами (міжкваліфікаційними співвідношеннями).

Разом з тим, фактично на підставі Довідника можна провести тарифікацію робіт і присвоїти тарифні розряди лише робітникам¹⁰. Стосовно решти категорій (керівників, професіоналів, фахівців і

⁷ Норма стосовно того, що основою організації заробітної плати є тарифна система.

⁸ У проекті Трудового кодексу не конкретизовано, які саме інші системи оплати праці.

⁹ Акіліна О. В., Ільч Л. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини / О. В. Акіліна, Л. М. Ільч. — К.: Алерта, 2010. — С. 454.

¹⁰ Термін «тариф» у назві Довідника, чинного за часів Радянського Союзу, теж використовувався лише стосовно категорії «робітники».

технічних службовців), то на підставі Довідника практично не можливо провести тарифікацію і визначити складність робіт і обов'язків, які вони виконують.

У чинному КЗпП (стаття 96) і в проекті Трудового кодексу України (стаття 213) визначено, що посадові оклади встановлює роботодавець відповідно до посад і кваліфікації працівників. Треба зазначити, що при цьому складність робіт у кодексах не згадується.

У зв'язку з цим виділення груп з ідентичними умовами оплати праці серед керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців і визначення міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці є одними з найскладніших завдань під час розроблення політики оплати праці підприємства.

Треба з'ясувати: чому формування груп з оплати праці на основі традиційної процедури тарифікації праці у більшості випадків не лише не відповідає вимогам сьогодення, а й взагалі неможливе?

В Україні робота з розроблення кваліфікаційних характеристик професій працівників ще триває, окремі випуски Довідника лише плануються до видання. Кваліфікаційні характеристики для багатьох професій і посад лише розробляються і ще не опубліковані або потребують розроблення. Тому в чинному Національному класифікаторі України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» відсутні посилання на випуски Довідника. У зв'язку з цим підприємства самостійно мають розробляти для певних посад перелік завдань і обов'язків, кваліфікаційні вимоги і вимоги до рівня знань.

Крім того, чинні кваліфікаційні характеристики майже не адаптовані до використання в умовах сьогодення. Порівняльний аналіз їх із кваліфікаційними характеристиками, чинними за Радянського Союзу, показав, що вони дуже схожі, особливо в частині завдань і обов'язків, а також вимог до знань.

Зазначимо також, що чинні кваліфікаційні характеристики є типовими, не враховують специфіки підприємства, його розмірів, кількості рівнів управління і, насамперед, цінності посад. Наприклад, і складність робіт, і вимоги щодо компетенцій, і вплив на кінцевий результат діяльності підприємства програміста у компанії, що займається розробленням програмного забезпечення, у банку та на великому промисловому підприємстві різняться.

Класифікатором професій передбачено також утворення похідних назв професій від базових. Похідні посади, назви яких утворено за допомогою додаткових ознак, як-от «заступник», «змінний», «старший», «перший», «помічник» тощо, мають такі ж кваліфікаційні характеристики, що й базові. Хоча насправді перелік завдань і обов'язків за цими посадами, їх цінність, повноваження, відповідальність,

суттєво різнитимуться. Для таких професій і посад не можливо провести стандартну процедуру тарифікації робіт.

До того ж глобалізаційні процеси, інноваційні тенденції, розвиток управлінських технологій зумовлюють виникнення не лише нових видів робіт, не передбачених типовими кваліфікаційними характеристиками певних професій, а й нових професій і посад, котрі на практиці з'являються раніше, ніж вносяться зміни і доповнення до Класифікатора професій і випусків Довідника.

На підставі інформації, що міститься у кваліфікаційних характеристиках керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців (а в окремих випадках і робітників), можна сформулювати лише укрупнені кваліфікаційні групи за критеріями «рівень кваліфікації». У зв'язку з цим традиційні процедури тарифікації праці у більшості випадків не дозволяють забезпечити об'єктивну диференціацію основної заробітної плати навіть залежно від основних тарифоутворювальних чинників: складності праці, значущості, кваліфікації працівника, не кажучи вже про цінність посади.

У контексті питання, що розглядається, треба взяти до уваги ще одну проблему. Основними тарифоутворювальними чинниками є складність праці та кваліфікація працівника. Тому ці чинники мають ураховуватися під час визначення розмірів тарифних ставок і посадових окладів. Разом з цим, не поодинокими є випадки (до речі, це стосується і підприємств бюджетної сфери) встановлення доплат (або надбавок) за складність праці (або робіт). Наприклад Постановою Кабінету Міністрів України Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери від 30 серпня 2002 р. № 1298 передбачено надбавку за складність, напруженість у роботі до 50%.

Поряд з використанням традиційних тарифікаційних процедур формування груп з оплати праці і розроблення міжкваліфікаційних співвідношень (диференціація основної заробітної плати) можуть (і в більшості випадків мають) здійснюватися за результатами оцінювання посад і робочих місць. Практичним інструментом, який дає змогу оцінити посади і робочі місця, і на їх основі сформулювати групи з оплати праці, є *процедура грейдування*.

Грейд (від англ. *grade*) — ступінь, ранг, звання, рівень; класифікувати, сортувати, розташовувати за рангом (рівнем) тощо.

Грейдинг (від англ. *grading*) — класифікація, сортування, упорядкування, кваліфікаційна шкала.

В літературі та інтернеті можна прочитати різні визначення термінів «грейд» і «грейдування». Наведено окремі з них.

Грейд — зарплатний рівень; група близьких посад з однаковим рівнем заробітної плати¹¹.

Грейд — група робіт/посад, котрі мають однакову цінність для роботодавця. Система грейдів — управлінський механізм, який є ієрархічною системою груп робіт/посад, структурованою з метою управління монетарною винагородою, системою соціальних виплат, ефективністю роботи та нематеріальною мотивацією персоналу¹².

Система грейдів — це різновид матеріальної мотивації персоналу, що ґрунтується на оцінці відносної цінності посад у компанії, створенні ієрархії посад з відповідними окладами¹³.

Грейдінг (**авт.** — грейдування) — групування посад згідно з певною методикою (визначення «ваги» (**авт.** — оцінювання посад), класифікація тощо) з метою стандартизації оплати праці в організації¹⁴.

Грейдуння — створення ієрархії рангів, універсальної для всього персоналу¹⁵.

Грейдуння — позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства згідно з цінністю для підприємства¹⁶.

З усіх визначень можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, до грейду належить група посад і робіт, які мають однакову значущість (цінність) для підприємства.

По-друге, головний критерій віднесення посади/роботи до відповідного грейду — їх цінність для підприємства.

По-третє, грейди формують за результатами оцінювання посад і робіт за низкою специфічних для підприємства факторів.

По-четверте, для посад/робіт, які належать до одного грейду, встановлюється однаковий діапазон посадових окладів/окладів.

Отже, грейд — це група посад/робіт, сформованих за результатами їх оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, й котрі мають однакову цінність для підприємства і відповідно однаковий діапазон посадових окладів/окладів.

Грейдуння — процедура формування грейдів (об'єднання посад/робіт у групи) згідно з їх цінніс-

тю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, і встановлення діапазонів посадових окладів/окладів.

Система грейдів була розроблена компанією Hay Group і почала застосовуватися в 50-х роках минулого століття у США під час проектування основної заробітної плати державних службовців.

Близьким до поняття «грейд» є термін «кваліфікаційна група з оплати праці». До кваліфікаційної групи (розряду) і грейду належить група посад, для яких встановлюється однаковий діапазон посадових окладів/окладів. Разом з тим існують відмінності у формуванні і використанні в практиці управління персоналом кваліфікаційних груп і грейдів (табл. 1).

Розглядаючи принципи формування грейдів і кваліфікаційних груп, треба згадати про методику оцінки складності праці і якості роботи спеціалістів, розроблену у 80-х роках минулого століття Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва)¹⁷. Методика оцінювання була призначена для встановлення за результатами оцінювання кваліфікаційних категорій і диференціації посадових окладів керівників, спеціалістів і технічних службовців.

Фактично в основі зазначеної методики лежать принципи грейдуння. Разом з тим рекомендації щодо використання методики не містили жодних норм щодо її адаптації до конкретних потреб підприємства. Методикою передбачено оцінювання посад за єдиним переліком ознак. До таких ознак належать:

- характер робіт, що визначають зміст праці;
- різноманітність, комплексність робіт;
- самостійність у роботі;
- масштаб і складність керівництва;
- відповідальність.

Грейди формуються, як уже зазначалося, за результатами оцінювання посад і робіт за низкою специфічних для певного підприємства факторів. Хоча перелік ознак оцінювання складності праці згідно з методикою, розробленою Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва), є класичним, проте він

¹¹ Словарь менеджера по персоналу. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.promanov.ru/Dictionary.html>.

¹² Бодрова О. А. Оптимизация оплаты труда на основе системы грейдов. : автореф. дис. ... кан. экон. наук: 08.00.05 / ФГОУВПО «Российский государственный университет туризма и сервиса». — М., 2008. — С. 9.

¹³ Попова О. 7 шагов к успешному проекту. Система грейдов для вашей компании / О. Попова. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=45860>.

¹⁴ Чермеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермеков. — М.: Вершина, 2007. — С. 16.

¹⁵ Рутицкая В. Модель оплаты труда: грейды / В. Рутицкая. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/model-oplaty-truda-greidy>.

¹⁶ Слипачук С. Система грейдов. Методика определения должностных окладов / С. Слипачук. — Электронный ресурс. — Режим доступа: http://www.strategies.com.ua/statti_greid.html.

¹⁷ Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов. — М.: Экономика, 1989. — 54 с.

Таблиця 1

Відмінності кваліфікаційних груп і ґрейдів

Показник (ознака)	Кваліфікаційна група з оплати праці	Ґрейд
Критерії формування	На підставі кваліфікаційних характеристик, що містять відповідні випуски Довідника. Беруться до уваги кваліфікаційні вимоги (зокрема вимоги до рівня освіти та досвіду роботи), що висуваються до працівників, які обіймають відповідні посади	За результатами оцінювання посад і робіт (компетенцій працівників) за низкою специфічних для певного підприємства факторів. Фактори не обмежуються кваліфікаційними вимогами, хоча останні важливі і їх зазвичай теж враховують під час оцінювання посад і робіт (компетенцій)
Категорії персоналу, для оплати праці яких застосовуються	Керівники, професіонали, фахівці і технічні службовці. Роботи, що їх виконують робітники, тарифікують за розрядами тарифної сітки	Усі категорії персоналу. За результатами оцінювання у ґрейди об'єднують посади/роботи, що обіймають/виконують усі категорії та професійні групи працівників, зокрема й робітники
Сфера застосування	Установлення основної заробітної плати (посадових окладів) працівникам залежно від групи, до якої належить посада, котру вони обіймають	Установлення основної заробітної плати (посадових окладів, окладів). Оцінювання персоналу. Планування кар'єри. Проектування соціального пакета тощо

не враховує факторів, які визначають не лише складність, а й цінність посад і робіт для підприємств за сучасних умов. Наприклад, рівень контактів (навички комунікації), ціна помилки, новизна завдань тощо.

Окремі науковці та практики стверджують, що проектування основної заробітної плати на основі класичного тарифного нормування і процедури ґрейдування — протилежні підходи. Якщо погодитися із цим твердженням, то тоді проектування основної заробітної плати на основі ґрейдів суперечить чинному трудовому законодавству, згідно з яким тарифна система є основою організації заробітної плати. Хоча в проекті нового Трудового ко-

дексу, крім тарифної системи, виокремлено інші системи оплати праці.

Дійсно, проектування основної заробітної плати на основі класичного тарифного нормування і процедури ґрейдування — це різні, але не протилежні підходи. Можна виокремити відмінності у проектуванні основної заробітної плати за класичним тарифним нормуванням і процедурою ґрейдування (табл. 2).

Незважаючи на відмінності у проектуванні основної заробітної плати за класичним тарифним нормуванням і процедурою ґрейдування, варто зазначити, що ці підходи не виключають один одного. Тарифне нормування складає основу для проектування ос-

Таблиця 2

Відмінності у проектуванні основної заробітної плати за класичним тарифним нормуванням і процедурою ґрейдування

Показник (ознака)	Класичне тарифне нормування	Процедура ґрейдування
Основа для проведення тарифікаційних процедур	Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників	Результати оцінювання посад і робіт (компетенцій) за низкою специфічних для певного підприємства факторів з урахуванням кваліфікаційних характеристик професій працівників
Головні критерії диференціації основної заробітної плати	Складність праці, необхідний рівень кваліфікації	Цінність посад/робіт (компетенції працівника), які визначаються за низкою факторів, зокрема і складністю праці (рівнем кваліфікації)
Кількість розрядів/кваліфікаційних груп/ґрейдів	Кількість розрядів тарифної сітки залежить від складності робіт і визначається на основі Довідника. Кількість позицій у схемі посадових окладів визначається кількістю посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців або кваліфікаційних груп	Кількість ґрейдів залежить від розмірів підприємства, організаційно-правової форми підприємства, фінансових можливостей тощо*

*Примітка. Під час формування ґрейдів підприємства зазвичай дотримуються принципу об'єднання посад у якомога меншу (разом з цим оптимальну, але не мінімальну) кількість ґрейдів, що дає змогу збільшувати діапазони (вилки) посадових окладів/окладів, встановлених для кожного ґрейду, і разом з цим стимулювати поліпшення результатів праці, підвищення компетентності тощо.

новної заробітної плати. Стандартна процедура тарифікації має застосовуватися для професій робітників, а також посад керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців у частині врахування кваліфікаційних вимог. Грейдування насамперед доповнює, а в окремих випадках заміняє стандартну, класичну процедуру тарифікації.

Грейдування, по суті, є однією з можливих процедур тарифікації робіт. Порівняно зі стандартними тарифікаційними процедурами грейдування досконаліше, бо дозволяє повніше врахувати індивідуальні потреби підприємства в диференціації основної заробітної плати. Тому проектування основної заробітної плати на основі процедури грейдування не суперечить чинному законодавству, згідно з яким тарифна система є основою організації заробітної плати.

Разом з цим, законодавством, зокрема новим Трудовим кодексом, на наш погляд, мають бути регламентовані підходи до визначення ознак складності праці, вибору методів її оцінювання під час проведення тарифікаційних порцедур.

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

Приміром, тарифікація праці працівників підприємств, що фінансуються з бюджету, належить до сфери державного регулювання і здійснюється на підставі актів Кабінету Міністрів України. Тому процедура грейдування на таких підприємства неможлива. Разом з цим з огляду на недосконалість чинної Єдиної тарифної сітки, що використовується для оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери¹⁸, окремі принципи процедури грейдування варто було б використати для її удосконалення.

Ще один чинник, який варто враховувати під час обґрунтування доцільності використання системи грейдів, — розмір підприємства. Окремі науковці і практики вважають, що грейдовий 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 грейдового підходу стає економічно вигідним. Разом з цим на багатьох малих підприємствах грейдовий підхід теж успішно застосовується, зокрема в консалтингових, тренінго-

вих компаніях. У зв'язку з цим розмір підприємства не є визначальним чинником, що впливає на ухвалення рішення щодо доцільності використання системи грейдів. Хоча грейдовий підхід до формування основної заробітної плати доцільно запроваджувати насамперед на середніх і великих підприємствах, особливо у разі використання стратегії диверсифікації бізнесу, наявності філіалів і регіональних представництв.

Під час обґрунтування доцільності запровадження системи грейдів треба також взяти до уваги етап розвитку певного бізнесу. Систему грейдів насамперед варто запроваджувати в компаніях, які перебувають на етапі стабілізації. У разі, якщо компанія перебуває на етапі реструктуризації, відбуваються постійні зміни в організаційній структурі, запроваджувати грейди економічно недоцільно.

Щодо такого чинника, як вид економічної діяльності, то більшість науковців і практиків зазначає, що грейдування є універсальною процедурою, яка може бути адаптованою до конкретних потреб підприємства. Тому обмежень щодо сфери діяльності немає. Разом з тим окремі автори рекомендують запроваджувати систему грейдів, насамперед, на підприємствах у галузі фінансової діяльності, страхування, торгівлі, зв'язку, на окремих промислових підприємствах.

Важливим чинником, що може вказувати на необхідність оптимізації системи оплати праці, зокрема й за допомогою запровадження систем грейдів, є рівень соціальної напруженості в колективі та невдоволення працівників чинною системою оплати праці.

Розрізняють два основних підходи до формування грейдів:

► перший підхід — оцінювання посад і формування грейдів за результатами такого оцінювання; грейд, до якого належить працівник, залежить від посади, яку він обіймає;

► другий підхід — 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.

Перший підхід доцільно застосовувати у галузі фінансової діяльності, страхування, торгівлі, на промислових підприємствах тощо. Другий підхід — у консалтингових, тренінгових компаніях, у галузі інформаційних технологій тощо, тобто в компаніях з високою часткою інтелектуального капіталу.

Підходи до формування грейдів наведено на рисунку.

¹⁸ Єдина тарифна сітка, що використовується для оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298.

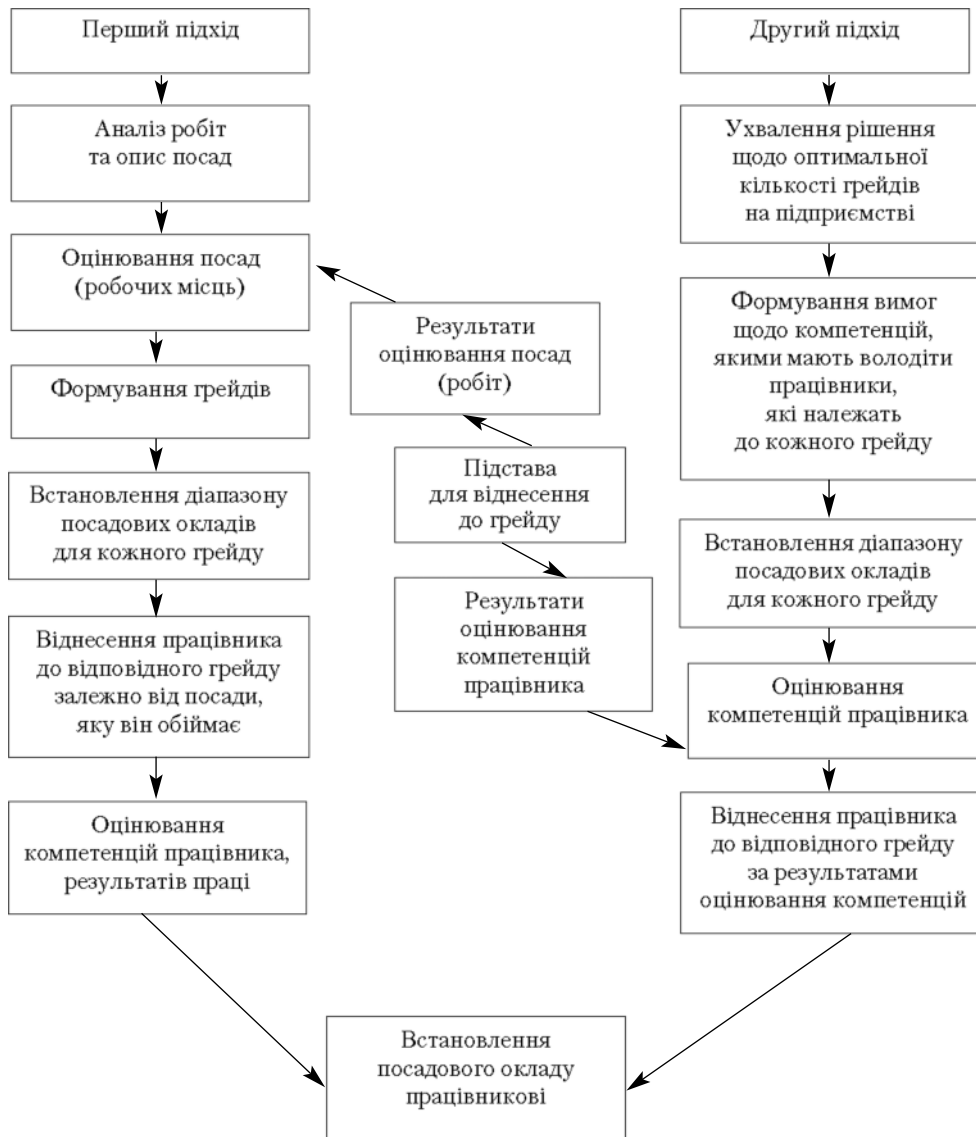


Рис. Підходи до формування грейдів

Висновки. Традиційні процедури тарифікації праці не дають змоги, у більшості випадків, забезпечити об'єктивну диференціацію основної заробітної плати. Поряд з використанням традиційних тарифікаційних процедур диференціація основної заробітної плати може і має здійснюватися на основі грейдування. Грейдування, по суті, є процедурою тарифікації робіт, яка дає змогу повніше

врахувати індивідуальні потреби підприємства в диференціації основної заробітної плати. Причому грейдова система може застосовуватися не лише на підприємствах приватного сектора економіки, а й для вдосконалення Єдиної тарифної сітки, що використовується для оплати праці працівників установ, закладів та організацій бюджетної сфери.