

## ГРЕЙДОВА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Березін О. В., д.е.н., професор,

Плотник О.Д., асистент

*Полтавська державна аграрна академія*

*У статті визначено ключові чинники оцінки посади, запропонований розподіл посад на шість грейдів, розраховані міжкваліфікаційні співвідношення та місячні оклади для кожного грейду для працівників аграрного підприємства.*

*In article key factors of an estimation of a post are defined, distribution of posts to six grades offered, interqualifying parities and monthly salaries for everyone grade for workers of the agrarian enterprise are calculated.*

**Постановка проблеми.** Важливе значення для підвищення трудової мотивації працівників аграрних підприємств має організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати, який є складовою системою взаємодії елементів і методів впливу на оптимізацію політики соціального захисту і зайнятості населення шляхом використання економічних, соціально-психологічних та адміністративних засобів управління.

На даний час базові оклади визначаються на основі суб'єктивних уявлень керівників про необхідну і достатню суму компенсацій за виконання тієї чи іншої роботи. Суб'єктивізм і відсутність системи визначення базового окладу призводить до демотивації персоналу.

При цьому, досить складно знайти такий універсальний метод оплати праці, який би враховував інтереси як роботодавця, так і працівника. Підприємство завжди прагне платити з врахуванням своїх цілей, але рівно стільки, щоб працівник не звільнився, а останній, у свою чергу, прагне отримувати як можна більше. «Пов'язати» оплату праці і логіку підприємницької діяльності, а також розв'язати проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу дозволяє система грейдів – система нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу та матрично-математичних моделей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем оплати праці та мотивації працівників у сучасних умовах присвячені праці українських дослідників В. А. Бортника [1], Н. М. Горобця [2], С. Цимбалюк [3], Л. Червінської [4], Г. Т. Шкуріна [5]. Однак залишаються недослідженими питання використання новітніх систем оплати праці у сільському господарстві.

**Постановка завдання.** Ціллю статті є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оплати праці в аграрних підприємствах на основі використання системи грейдів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На особливий практичний інтерес заслуговує механізм матеріального стимулювання працівників, що ґрунтується на використанні системи грейдів. При цьому кожній посадо-

вій позиції присвоюється свій грейд, відповідно до якого розраховують рівень заробітної плати.

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

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

Змінна частина заробітної плати виражається у надбавках (5-20 % посадового окладу) і може бути прив'язана до підсумків річних атестацій, до виконання планових завдань та інших показників.

Етапи розробки грейдів мають наступну послідовність:

1. Опис посад.
2. Визначення цінності посад.
3. Побудова грейдів.
4. Установлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду.
5. Запровадження грейдової системи.

Розглянемо запровадження грейдової оплати праці на прикладі ДПДГ “Степне” Полтавського району.

Для того, щоб отримати опис посад, ми використали посадові інструкції підприємства. Для оцінювання посад використовуємо наступні чинники: управління працівниками; умови роботи; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень впливу на роботу підприємства; складність роботи. Кожен із ключових чинників оцінки посади був розділений на шість рівнів. Кожному рівню присвоювалися бали в залежності від ступеня складності і вияву рівня: А – 1 бал; В – 2 бали; С – 3 бали; D – 4 бали; E – 5 балів; F – 6 балів (табл. 1).

На практиці використовуються різноманітні методи визначення вагомості чинників. Установлення вагомості має здійснювати група експертів, до складу якої можуть входити фахівці, які розробляють цю систему, керівники різних рівнів управління, провідні професіонали і фахівці.

Найпростішим у практичному використанні є метод балового оцінювання. Експерти мають оцінити важливість чинників за запропонованою шкалою.

## Ключові чинники оцінки посади

Чинник	Рівень чинника	Опис рівня
А	Б	В
Управління працівниками	А	Відсутність підлеглих, тобто немає необхідності управляти персоналом
	В	Відсутність прямих підлеглих, періодична координація робіт інших працівників в межах поставленої задачі
	С	Координація дій робочої групи (2 – 3 особи)
	Д	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних задач
	Е	Управління підрозділом. Необхідність як горизонтальної, так і вертикальної взаємодії
	Ф	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальна взаємодія
Відповідальність	А	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
	В	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
	С	Відповідальність за фінансові результати окремих дій у межах функціональних обов'язків
	Д	Розробка рішень, які впливають на фінансовий результат робочої групи, узгодження рішень з безпосереднім керівником
	Е	Повна відповідальність за фінансові результати підрозділу, організаційні витрати в межах бюджету підрозділу
	Ф	Повна відповідальність за фінансові результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
Досвід роботи	А	Досвід роботи не потрібний
	В	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній сфері
	С	Необхідний спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років
	Д	Потрібний великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)
	Е	Необхідний серйозний досвід роботи не тільки в даній області, а й у суміжних сферах
	Ф	Крім професійного досвіду, необхідний досвід управління великою кількістю персоналу
Рівень кваліфікації	А	Достатньо середньої або н/вищої освіти, спеціальні знання не потрібні
	В	Необхідна вища освіта, не обов'язково за спеціальністю, наявність базового рівня володіння спеціальними технологіями та методиками
	С	Бажана вища освіта за спеціальністю, вільне володіння спеціальними методиками та технологіями
	Д	Вища освіта за спеціальністю, необхідні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях
	Е	Вища освіта за спеціальністю, спеціальні знання в області розробок
	Ф	Вища освіта за спеціальністю та додаткова в області управління організацією та персоналом

A	B	B
Ціна помилок	A	Помилки впливають на особисту роботу і на роботу у межах робочої групи
	B	Помилки призводять до порушення у роботі співробітників в межах всього підрозділу
	C	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах підрозділу
	D	Помилки можуть призвести до фінансових витрат у значних розмірах
	E	Помилка може призвести не тільки до значних втрат, але й порушити роботу ряду підрозділів
	F	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах всього підприємства
Складність роботи	A	Однотипна робота, постійне виконання одиничних операцій
	B	Робота більш різноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль
	C	Різнманітна робота, яка потребує використання елементів аналізу і вибір шляхів вирішення поставлених задач
	D	Робота потребує детального аналізу, вибір способу вирішення різних проблем
	E	Робота пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, вирішенням проблем
	F	Робота пов'язана із стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів вирішення проблем різних підрозділів

Вагомість кожного чинника визначається сумуванням балів, які виставили експерти за кожен чинник за формулою:

$$\alpha = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (1)$$

де  $a_i$  – кількість балів, яку набрав  $i$ -тий чинник;

$\sum_{i=1}^n a_i$  – сума балів усіх чинників.

Нами за оцінками експертів визначені коефіцієнти значимості чинників, які наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

**Коефіцієнти значимості чинників оцінювання  
посад у ДПАДГ “Степне”, %**

Чинник оцінювання	Коефіцієнт значимості
Управління працівниками	20
Відповідальність	15
Досвід роботи	15
Кваліфікація	15
Рівень впливу на роботу підприємства	20
Складність роботи	15
Разом	100,0

Як свідчать дані таблиці 2, найбільшу значимість мають такі чинники, як управління працівниками та рівень впливу на роботу підприємства.

З допомогою керівників та спеціалістів підприємства нами проведено бальну оцінку посад (табл. 3).

На основі отриманої бальної оцінки ми об'єднали усі посади у шість ґрейдів. До 1-го ґрейду увійшли посади, які набрали менше 100 балів, до 2-го – від 101 до 200, 3-го – від 201 – 300, 4-го – 301 – 400, 5-го – 401 – 500, 6-го – 501 – 600 (табл. 4).

Виходячи з даних, наведених у таблиці 4, видно, що до 6-го ґрейду відноситься директор підприємства, до 5-го ґрейду – головний інженер, головний агроном, головний зоотехнік, головний бухгалтер; до 4-го ґрейду – завідувач автогаражем, інженер, економіст; до 3-го ґрейду – бухгалтер, агроном-насіenneвод, ветлікар, завідувач складом, заступник директора по господарській частині, зоотехнік; до 2-го ґрейду – інспектор відділу кадрів, касир, механік, охоронець, обліковець, комірник; до 1-го ґрейду – шофер, прибиральниця.

Таблиця 3

**Бальна оцінка посад працівників ДПДГ “Степне”  
Полтавського району**

Посада	Чинники:					
	управління працівниками	відповідальність	досвід роботи	кваліфікація	рівень впливу на роботу підприємства	складність роботи
Директор	6	6	6	6	6	6
Головний бухгалтер	4	6	4	4	4	4
Головний агроном	5	6	5	5	5	4
Головний зоотехнік	5	6	5	5	5	4
Головний інженер	5	6	5	5	5	4
Заступник директора по господарській частині	3	3	2	2	3	2
Інспектор відділу кадрів	1	1	3	3	2	2
Завідувач автогаражем	5	4	3	4	3	4
Агроном-насіenneвод	1	1	3	4	3	5
Зоотехнік	1	1	3	3	2	3
Механік	1	1	3	3	1	1
Ветлікар	1	1	4	5	3	3
Інженер	2	2	4	5	3	3
Економіст	2	2	3	4	3	5
Бухгалтер	1	3	3	4	3	4
Завідувач складу	3	3	2	3	3	2
Секретар-друкарка	1	1	2	1	1	1
Обліковець	1	1	2	1	2	1
Комірник	1	1	2	1	2	1
Касир	1	1	3	1	4	1
Шофер	1	1	1	1	1	1
Прибиральниця	1	1	1	1	1	1
Охоронець	1	1	1	1	4	1

## Грейд посад у ДПДГ “Степне” Полтавського району

Посада	Сума балів з урахуванням значимості чинників	Грейд
Директор	600	6
Головний інженер	500	5
Головний агроном	500	5
Головний зоотехнік	500	5
Головний бухгалтер	430	5
Завідувач автогаражем	385	4
Інженер	310	4
Економіст	310	4
Бухгалтер	290	3
Агроном-насіннєвод	275	3
Ветлікар	275	3
Завідувач складу	270	3
Заступник директора по господарській частині	255	3
Зоотехнік	210	3
Інспектор відділу кадрів	195	2
Касир	190	2
Механік	160	2
Охоронець	160	2
Обліковець	135	2
Комірник	135	2
Секретар-друкарка	115	2
Шофер	100	1
Прибиральниця	100	1

Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень (табл. 5), можливість маневрування коефіцієнтами (їх зміни) у межах діапазону створюють додаткові можливості для створення умов кар’єрного зростання працівників за обмежених можливостей посадового просування.

Таблиця 5

## Варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень у ДПДГ “Степне” Полтавського району

Грейд	$K_{\min}$	$K_{\max}$	Середнє значення у діапазоні	Абсолютне зростання $K_{\text{ср}}$	Відносне зростання $K_{\text{ср}}, \%$	Ширинна діапазону	Перекриття у діапазоні
6	4,0	4,8	4,4	0,5	11,4	0,8	0,4
5	3,4	4,4	3,9	0,7	17,9	1,0	0,4
4	2,6	3,8	3,2	0,8	25,0	1,2	0,4
3	1,8	3,0	2,4	0,6	25,0	1,2	0,4
2	1,4	2,2	1,8	0,4	22,2	0,8	0,4
1	1,0	1,8	1,4	-	-	0,8	-

За даними таблиці 5, співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і середнім коефіцієнтом найвищого становить 1,4 : 4,4, мінімальними – 1,0 : 4,0, максимальними – 1,8 : 4,8. У цьому варіанті – змішаний тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні: до 3 – 4-го грейдів –

прогресивний, починаючи з 4-го – регресивний. Ширина діапазону коливається від 0,8 (1, 2 і 6 грейди) до 1,2 (3, 4 грейди). Перекриття у діапазонах для всіх грейдів становить 0,4.

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. Розроблені нами посадові оклади для працівників ДПДГ “Степне” наведені у таблиці 6 з урахуванням мінімальної заробітної плати (941 грн.). Згідно з цією системою, для новоприйнятих працівників забезпечується можливість отримати мінімальний посадовий оклад із зазначених меж.

Таблиця 6

**Місячні посадові оклади у ДПДГ “Степне”, визначені на основі системи грейдування, 2011 р.**

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6	3764	4516,8	4140,4
5	3199,4	4140,4	3669,9
4	2446,6	3575,8	3011,2
3	1693,8	2823	2258,4
2	1317,4	2070,2	1693,8
1	941	1693,8	1317,4

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

**Висновки.** Таким чином, впровадження 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.

**Література.**

1. Бортник В. А. Кадровий потенціал : оцінка і перспективи підвищення / В. А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2007. – № 1. – С. 50 – 53.
2. Горобець Н. М. Проблеми мотивації трудової діяльності в аграрній сфері / Н. М. Горобець // Агросвіт. – 2007. – № 5. – С. 14 – 19.
3. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика / С. Цимбалюк // Довідник аграрника. – 2009. – № 2 (80). – С. 86 – 98.
4. Червінська Л. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників / Л. Червінська, С. Мала // Пропозиція. – 2009. – № 3. – С. 46 – 49.
5. Шкурін Г. Т. Мотивація аграрної праці : стан і перспективи розвитку / Г. Т. Шкурін, В. А. Юдіна // Економіка АПК. – 2005. – № 9. – С. 139 – 144.