

УДК 331.2

Редько Н.В.
здобувач кафедри фінансів та банківської справи
Інституту економіки та менеджменту Університету «Україна»

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ГРЕЙДІВ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КОМПАНІЇ «КОКА-КОЛА»

FEATURES OF THE GRADING SYSTEM IMPLEMENTATION TO OPTIMIZE WAGE SYSTEM IN «COCA-COLA» COMPANY

АНОТАЦІЯ

В статті розглянуті особливості грейдингу та можливості його застосування на підприємствах України, що надає можливість використання альтернативної системи оплати праці, в якій враховується внесок кожного працівника для розвитку підприємства. Надано методику застосування грейдингу для оптимізації системи оплати праці в компанії «Кока-кола».

Ключові слова: грейдинг, система оплати праці, тарифна система, фактори оцінювання, ранжування.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены особенности грейдинга и возможности его применения на предприятиях Украины, что дает возможность использования альтернативной системы оплаты труда, в которой учитывается вклад каждого работника для развития предприятия. Предложена методика применения грейдинга для оптимизации системы оплаты труда в компании «Кока-кола».

Ключевые слова: грейдинг, система оплаты труда, тарифная система, факторы оценивания, ранжирования.

ANNOTATION

The features of grading and possibilities of its application in Ukraine, which allows using alternative wage system, which takes into account the contribution of each employee for enterprise development, are considered. The method of grading is suggested for optimization of wage system at «Coca-Cola».

Keywords: grading, wage system, tariff system, factors of evaluation, ranking.

Постановка проблеми. Оплата праці є важливою складовою ринкових відносин. З одного боку, вона є основним джерелом доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація зацікавлює працівників підвищувати ефективність виробництва, а відтак, безпосередньо впливає

на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни.

Ми пропонуємо впровадити грейдову систему оплати праці на підприємствах з виробництва безалкогольних напоїв, так як головною перевагою системи грейдування є переклад нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Заслужують на ознайомлення та вивчення розробки, представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Б.М. Генкін [2, с. 64–75], О.А. Грішнова [3, с. 64–75], В.М. Данюк [1, с. 329–334], С. Сліпачук [6, с. 25–35], В.П. Чемяков [7, с. 28–31; 8], Д.А. Черкашина [9, с. 12–14], Л.С. Шевченко [4, с. 37] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча науковцями опрацьоване широке коло питань, ще залишається ряд невирішених питань з оплати праці, де кожен працівник відчував справедливість по відношенню до нього і мав би стимул для покращення своєї діяльності та збільшення заробітку.

Мета статті. Визначення ролі грейдингу для підприємства та обґрунтування перспектив його застосування на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу. Грейдинг (або система грейдів) – це процедура або система процедур з проведення оцінки і ранжирування посад, у результаті яких останні діляться за групами, або, власне кажучи, грейдами, відповідно до їх цінності для компанії. На підставі грейдингу вибудовується корпоративна полі-

Таблиця 1

Матриця парних порівнянь посад компанії «Кока-кола»

Посада	Посада					Сумма «+»	Ранг
	Заступник директора з продажу	Менеджер з продажу	Супервайзер	Торгові представники	Мерчендайзери		
Заступник директора з продажу		+	+	+	+	4	1
Менеджер з продажу	–		–	+	+	2	3
Супервайзер	–	+		+	+	3	2
Торгові представники	–	–	–		+	1	4
Мерчендайзери з продажу	–	–	–	–		0	5

тика компенсацій і пільг, яка дозволяє оптимізувати витрати на персонал не за рахунок формального скорочення фонду заробітної плати, а завдяки вдосконаленню організаційної структури й штатного розкладу [5, с. 220].

Розглянемо переваги та можливості системи грейдування на прикладі компанії «Кока-кола». Для впровадження системи грейдів компанії необхідно пройти ряд етапів (рис. 1)

Розглянемо більш детально кожний з етапів для компанії.

Етап I. Опис посад.

Посади описуються за результатами аналізу робіт. Використовуються різноманітні методи аналізу робіт (інтерв'ювання, анкетування, спостереження і т. д.).

Етап II. Визначення цінності посад.

На практиці використовуються різноманітні методи визначення цінності (значущості) посад на підприємстві, які можна об'єднати в дві групи: неаналітичні та аналітичні методи.

За приклад ми взяли метод парних порівнянь, який передбачає порівняння посад попарно один з одним. Для цього необхідно скласти таблицю можливих пар посад. Більш важливу (цінну, значиму) посаду в парі необхідно вказати з використанням знаків «+» і «-». Якщо посади є рівноцінними за значимістю, у відповідних клітинках ставиться знак «=» (табл. 1).

Визначення факторів оцінювання посад.

Для впорядкування посад в компанії «Кока-кола» за їх внутрішньо-організаційною цінністю необхідно розробити фактори оцінювання. Фактори повинні враховувати специфіку діяльності підприємства, бути простими для розуміння і єдиними для всіх посад.

На нашу думку, більш доцільно використовувати для оцінювання посад такі фактори (з різноманітними варіантами їх об'єднання):

- управління працівниками;
- відповідальність;
- самостійність у роботі;
- умови праці;
- досвід роботи;
- рівень спеціальних знань (кваліфікація);
- рівень контактів (навички комунікації);

- складність і новизна завдань;
- ціна помилки та ін.

Для визначення чітких критеріїв оцінювання повинні бути розроблені описові рівні оцінювання посад за факторами. Для забезпечення єдиного (уніфікованого) підходу до оцінювання рекомендується використовувати рівну кількість описових рівнів для всіх факторів.

Кожному рівню оцінювання необхідно присвоїти певну кількість балів. На практиці використовуються різноманітні варіанти побудови оціночних шкал. Найпростіший підхід до побудови шкали:

- перший рівень – 0 балів;
- другий рівень – 1 бал;
- третій рівень – 2 бали;
- четвертий рівень – 3 бали;
- п'ятий рівень – 4 бали і т. д.

Встановлення вагомості (значимості) факторів.

Встановлення вагомості повинне здійснювати група експертів, до складу якої можуть

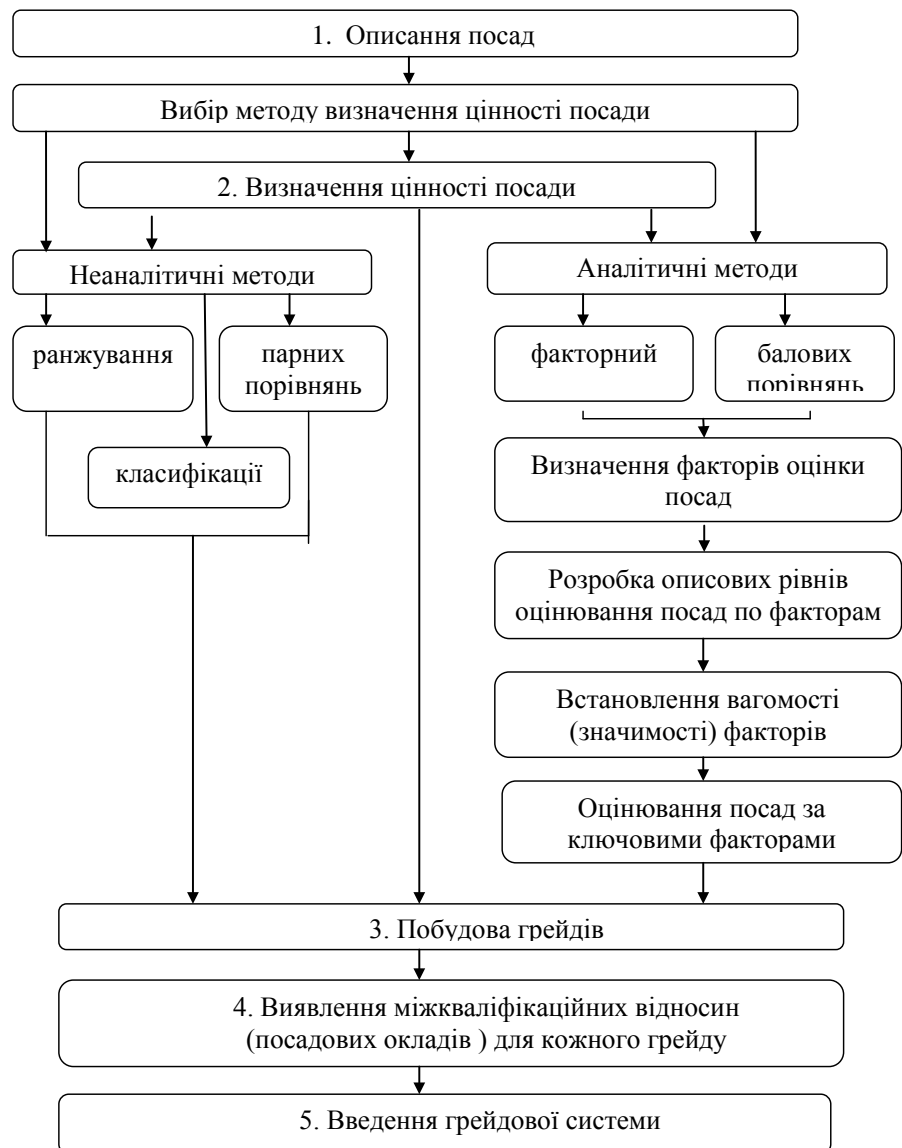


Рис. 1. Етапи розробки грейдової системи оцінювання посад і оплати праці

входити спеціалісти, які розробляють цю систему, керівники різних рівнів управління, провідні професіонали і фахівці. Найпростішим в практичному використанні є метод бального оцінювання. Експерти повинні оцінити важливість факторів за запропонованою шкалою, як один з варіантів, можна використати анкетування, де респондентам пропонується встановити важливість (значущість) факторів оцінювання посад за 10-бальною шкалою:

- 1 бал – фактор неважливий;
- 2–4 бали – фактор не дуже важливий;
- 5–7 балів – фактор важливий;
- 8–10 балів – фактор дуже важливий.

Свої оцінки вони заносять в таблицю 2:

Таблиця 2

Оцінка посад

№ п/п	Фактор оцінювання посад	Оцінка, бал (от 1 до 10)
1	Управління співробітниками	
2	Відповідальність	
3	Самостійність в роботі	
4	Досвід роботи	

Вагомість кожного фактора визначається сумою балів, які виставили експерти за кожен фактор. Сумарні бали можна «зважити» і визначити коефіцієнти вагомості за формулою:

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

де – сума балів, яку набрав і-тий фактор;
n – кількість факторів.

Встановлення вагомості факторів може здійснюватися шляхом розподілу певної суми балів (як правило, це 100 або 1000 балів) між факторами з урахуванням їх значимості (табл. 3).

Таблиця 3

Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання, %

№ п/п	Фактор оцінювання	Коефіцієнт вагомості
1	Управління працівниками	15
2	Відповідальність	15
3	Самостійність в роботі	10
4	Досвід роботи	10
5	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	10
6	Рівень контактів	10
7	Складність роботи	15
8	Ціна похибки	15
Всього	100	

Дані коефіцієнти вагомості можна прийняти як максимальну кількість балів для відповідних факторів, тоді присвоєні кожному рівню оцінювання бали будуть зваженими. При оцінюванні посад виставлені бали за факторами не слід множити на коефіцієнти вагомості (табл. 4).

Після вибору факторів оцінювання і визначення їх вагомості необхідно оцінити всі посади за ключовими факторами.

Результати оцінювання окремих посад для компанії «Кока-кола» наведені нижче (табл. 5).

Таблиця 4

Бальна шкала оцінювання посад, бал

№ п/п	Фактор оцінювання	Рівень оцінювання					
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
1	Управління працівниками	0	3	6	9	12	15
2	Відповідальність	0	3	6	9	12	15
3	Самостійність в роботі	0	2	4	6	8	10
4	Досвід роботи	0	2	4	6	8	10
5	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	0	2	4	6	8	10
6	Рівень контактів	0	2	4	6	8	10
7	Складність роботи	0	3	6	9	12	15
8	Ціна похибки	0	3	6	9	12	15

Таблиця 5

Результати оцінювання посад компанії «Кока-кола», бал

Посада	Оцінка по фактору								Сума балів
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	
Генеральний директор	15	15	10	10	10	10	15	15	100
Директор з продажу	15	15	8	8	8	8	12	12	86
Помічник	15	12	6	8	8	6	9	12	76
Перший заступник директора з продажу	12	9	6	8	8	4	12	12	71
Заступник директора з продажу певного регіону	0	6	4	4	6	4	6	12	42
Менеджер по продажу	0	6	2	4	6	4	6	12	40
Супервайзер	0	3	2	4	2	4	6	12	33
Торговий представник	12	9	6	6	6	2	9	9	59
Мерчендайзер	0	6	4	4	6	6	9	9	44

Етап III. Побудова грейдів.

Залежно від кількості набраних балів (факторно-баловий метод) або встановлених рангів (неаналітичні методи) посади можна розташувати ієрархічно. Після цього їх необхідно об'єднати (згрупувати) в кваліфікаційні групи (грейди).

Грейд є діапазоном «оцінок» (балів) або рангів посад, в якому вони вважаються рівнозначними і рівноцінними для підприємства і, відповідно, мають однаковий діапазон оплати. Таким чином, кожен грейд має свій діапазон оплати. Кожен діапазон може бути розбитий на розряди з відповідними міжкваліфікаційних співвідношеннями (тарифними коефіцієнтами або посадовими окладами).

Діапазон може бути побудований у формі «вилки». «Вилковий» підхід набув поширення на практиці, тому саме він взятий за основу для встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду (етап IV).

Грейди можна формувати різноманітними способами. За умов використання неаналітичних методів грейди формуються на підставі рангів, встановлених для посад. Ранги розбиваються на діапазони на підставі суб'єктивного розуміння керівниками та спеціалістами, які розробляють системи оплати праці, прийнятної для цього підприємства групування посад (табл. 6).

Таблиця 6
Формування грейдів по встановлених рангах в компанії «Кока-кола»

Категорія	Назва посад	Ранг посад	Грейд
Керівник вищого рівня	Заступник генерального директора	11	4-й
	Комерційний директор	10	4-й
	Заступник директора по управлінню персоналом	10	4-й
	Начальник фінансового управління	10	4-й
Керівник середньої ланки	Начальник фінансового відділу	9	3-й
	Начальник відділу маркетингу	9	3-й
Керівник нижньої ланки	Начальник кадрів	8	3-й
	Керівник групи роздрібно-торгівлі	7	2-й
	Керівник групи оптової торгівлі	7	2-й
	Начальник зміни відділу охорони	6	2-й
Професіонали	Спеціаліст по методам розширення ринку збуту	5	1-й

При використанні факторно-балового методу головне завдання, яке необхідно вирішити для об'єднання посад в грейди, полягає у визначенні діапазонів (інтервалів) оцінок (балів) в кожному грейді.

У розглянутому нами прикладі (табл. 4) мінімальний бал дорівнює 33, максимальний – 100. Якщо ми хочемо об'єднати всі посади в п'ять грейдів, то в 1-й грейд увійдуть посади, які набрали менше 45 балів, у 2-й – від 46 до 60, 3-й – 61–70, 4-й – 71–90, 5-й – понад 91 бали.

Перевага підходу – його простота.

Етап IV. Встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду.

Після формування грейдів необхідно встановити діапазони для визначення основної (базової) заробітної плати для посад, які увійшли в кожен грейд.

При встановленні «вилки» окладів для кожного грейду підприємства нерідко орієнтуються на ринкові значення заробітних плат.

Для різноманітних кваліфікаційних груп (грейдів) може бути встановлена однакова чи

різна ширина діапазону. Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень (табл. 7), можливість маневрування коефіцієнтами (їх змінами) в межах діапазону, встановленого для певної групи (грейду), створюють додаткові можливості для побудови кар'єрного росту працівників при умовах обмежених можливостей посадового просування в організації.

Таблиця 7
Приклад побудови міжкваліфікаційних співвідношень в компанії «Кока-кола»

Грейд	K_{\min}	K_{\max}	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{серед.}}$	Абсолютний ріст, $K_{\text{серед.}}$	Відносний ріст, $K_{\text{серед.}}, \%$	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6-й	4,0	4,8	4,4	0,6	13,6	0,8	0,2
5-й	3,4	4,2	3,8	0,6	15,8	0,8	0,2
4-й	2,8	3,6	3,2	0,6	18,8	0,8	0,2
3-й	2,2	3,0	2,6	0,6	23,1	0,8	0,2
2-й	1,6	2,4	2,0	0,6	30,0	0,8	0,2
1-й	1,0	1,8	1,4	–	–	0,8	–

Четверта характеристика – перекриття в діапазоні. Використання перехресної побудови діапазонів створює додаткові можливості для мотивації працівників нижчих кваліфікаційних груп (грейдів), стимулювання їх до досягнення нових рівнів. За таких умов компетентний і досвідчений працівник, посада якого належить до нижчого грейду, може отримувати вищий посадовий оклад, ніж працівник, який тільки прийшов працювати на підприємство на посаду, яка входить у вищий грейд.

При побудові діапазонів нижнє значення кваліфікаційних коефіцієнтів K_{\min} в грейді може міститися на рівні середнього значення $K_{\text{серед.}}$ попереднього грейду до (не на рівні) максимального значення K_{\max} попереднього грейду. У наведеному прикладі (табл. 7), K_{\min} 2-го грейду може бути встановлений в діапазоні $1,4 < K_{\min} > 1,8$ (визначений на рівні 1,6), K_{\min} 3-го грейду – в діапазоні $2,0 < K_{\min} > 2,4$ (визначений на рівні 2,2) і т. д.

За даними таблиці 6, співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і середнім коефіцієнтом найвищого грейду становить 1,4: 4,4, мінімальними – 1,0: 4,0, максимальними – 1,8: 4,8. Тип зростання середніх коефіцієнтів в діапазоні: постійний абсолютний і регресивний відносний. Ширина діапазону: різниця між максимальним і мінімальним коефіцієнтами в діапазоні для всіх грейдів становить 0,8. Перекриття в діапазонах: різниця між максимальним коефіцієнтом попереднього грейду і мінімальним наступного грейду для всіх грейдів становить 0,2.

Розроблений варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень (коефіцієнтів) можна прийняти за основу та адаптувати до конкретних потреб компанії «Кока-кола». Зокрема, у

наведеному прикладі формування грейдів за результатами оцінювання посад для компанії «Кока-кола» найбільша кількість працівників належать до 3-го і 4-го грейдів. Більшість посад цих грейдів безпосередньо впливає на кінцевий результат. Від продуктивності, якості та оперативності праці працівників залежить конкурентоспроможність підприємства. Для більш повного врахування індивідуальних потреб, особистих досягнень працівників доцільно для 3-го і 4-го грейдів збільшити ширину діапазону. Адаптований варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень за умов збереження співвідношення між середніми коефіцієнтами найнижчого і найвищого грейдов (1,4: 4,4) наведено в таблиці 8.

Таблиця 8
Адаптований варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень для компанії «Кока-кола»

Грейд	K_{\min}	K_{\max}	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{серед.}}$	Абсолютний ріст, $K_{\text{серед}}$	Відносний ріст, $K_{\text{серед}}, \%$	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6-й	4,0	4,8	4,4	0,5	11,4	0,8	0,4
5-й	3,4	4,4	3,9	0,7	17,9	1,0	0,4
4-й	2,6	3,8	3,2	0,8	25,0	1,2	0,4
3-й	1,8	3,0	2,4	0,6	25,0	1,2	0,4
2-й	1,4	2,2	1,8	0,4	22,2	0,8	0,4
1-й	1,0	1,8	1,4	–	–	0,8	–

У цьому варіанті – змішаний тип зростання середніх коефіцієнтів в діапазоні: до 3-го – 4-го грейдів – прогресивний, починаючи з 4-го – регресивний. Абсолютне зростання до 4-го грейду становить 0,4; 0,6; 0,8, відносне зростання до 3-го грейду – 22,2; 25,0 – це прогресивний тип, т. Е. Зі збільшенням грейду збільшується абсолютне і відносне зростання. Починаючи з 4-го грейду абсолютне зростання становить 0,8; 0,7; 0,5, відносне зростання – 25,0; 17,9; 11,4 – регресивний тип, т. Е. Зі збільшенням грейду зменшується абсолютне і відносне зростання. Середні значення збільшуються, але темпи зростання зменшуються. Ширина діапазону коливається від 0,8 (1, 2 і 6-й грейди) до 1,2 (3-й, 4-й грейди). Перекриття в діапазонах для всіх грейдів становить 0,4.

При призначенні працівника на посаду йому встановлюється мінімальний посадовий оклад грейду, до якого належить відповідна посада.

Розроблені інтервали коефіцієнтів переводяться в «вилку» посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів в «вилці» на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату. Наприклад, мінімальна заробітна плата (фактично оклад) на підприємстві встановлена в розмірі

1200 грн. Тоді діапазони («вилка») посадових окладів будуть такими, як зазначено в таблиці 9.

Таблиця 9
Приклад встановлення діапазонів посадових окладів, грн.

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6-й	4800	5760	5280
5-й	4080	5280	4680
4-й	3120	4560	3840
3-й	2160	3600	2880
2-й	1680	2640	2160
1-й	1200	2160	1680

Завершальною процедурою цього етапу є порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства з «вилками» посадових окладів, встановлених для відповідного грейду. На підставі порівняння необхідно скоригувати посадові оклади: підняти їх для тих посад, оклади яких нижче передбачених «вилкою». Що ж стосується окладів вище верхньої межі «вилки», їх ні в якому разі не слід зменшувати. Ці посади необхідно також переоцінити або ввести тимчасові надбавки. Поступово оклади повинні вирівнятися в міру підвищення мінімального посадового окладу.

Етап V. Впровадження грейдової системи.

На етапі впровадження грейдової системи важливо поінформувати працівників підприємства про зміну посадових окладів. Основні положення про систему оплати праці мають бути відображені у відповідних внутрішніх документах (колективному договорі, положенні про оплату праці і т. д.). Інформація про грейдовій системі може бути розміщена на сайті компанії «Кока-кола»

Висновки. Система грейдів надасть компанії «Кока-кола», конкурентні переваги у вигляді прозорості і стимулюючої системи компенсацій. Саме ця система вибудовує ефективну систему розвитку персоналу.

Впровадження грейдової системи оцінювання посад і оплати праці дає можливість вирішити такі завдання:

- визначення відносної цінності існуючих посад з точки зору стратегії підприємства;
- оптимізація системи оплати праці;
- проведення оцінювання працівників щодо відповідності посадам, які вони займають;
- створення додаткових умов для кар'єрного зростання і т. д.

Завдяки системі грейдів керівництво компанії отримує інструмент для рішень проблем індексації заробітної плати та визначення допустимого розміру винагороди на нових посадах, з'являється можливість гнучкого підходу до оцінки посад у відповідності зі значимістю робочого місця для компанії, у працівників з'являється додатковий стимул кар'єрного зростання, стабілізація складу колективу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Данюк В.М. Грейдинг у системі управління персоналом / В.М. Данюк, О.О.Чернушкіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2009. – № 1 – С. 329–334.
2. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2003. – 400 с.
3. Грішнова О.А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О.А.Грішнова, Н.М. Полив'яна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. – № 1 – С.64–75.
4. Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки? / К. Мартынов // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 37.
5. Иванова М.І., Потьомкін Д.М. Формування кадрової стратегії підприємства / М.І. Иванова, Д.М. Потьомкін // Вісник КДПУ ім. М. Остроградського. – 2009. – № 6 (59). – С. 217–220.
6. Слипачук С. Система грейдов / С. Слипачук // Зароботная плата. – 2007. – № 8. – С. 25–35.
7. Чемеров В.П. Ранжирование – средство управлением развитием персонала / В.П. Чемеров, Т.Г. Кузнецова // Персонал МИКС. – 2002. – № 3 (12). – С. 28–31.
8. Чемеров В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемеров – М.: Вершина, 2008. – 208 с.
9. Черкашина Д. Грейд зарплати / Д. Черкашина // Контракти. – 2008. – № 48. – С. 12–14.