

# ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД І ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ

- 7.1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування.
- 7.2. Процедура та методи аналізу робіт.
- 7.3. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика.
- 7.4. Факторно-балове оцінювання посад і робіт.
- 7.5. Технологія формування грейдів.
- 7.6. Диференціація посадових окладів з використанням грейдів.
- 7.7. Цілі та технологія проведення оглядів заробітних плат.

*Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

---

## Вивчивши цей розділ, ви будете

---

### знати

- ✓ сутність та етапи грейдового підходу до оцінювання посад та робіт і формування параметрів основної заробітної плати;
- ✓ процедуру та методи аналізу робіт;
- ✓ методи визначення цінності посад і робіт та особливості їх використання;
- ✓ технологію визначення факторів і розроблення описових рівнів оцінювання посад; процедуру встановлення вагомості факторів;
- ✓ процедуру оцінювання посад і робіт за ключовими факторами;
- ✓ технологію розроблення грейдів та установаження міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці;
- ✓ цілі та технологію проведення ринкових оглядів заробітних плат;

### уміти

- ✓ аналізувати роботи з метою отримання інформації, необхідної для визначення цінності посад і робіт і формування грейдів;
- ✓ визначати фактори, розробляти їх описові рівні та встановлювати вагомість вибраних факторів оцінювання посад і робіт;
- ✓ оцінювати посади й роботи за ключовими факторами;
- ✓ установажувати відповідність посадових окладів і тарифних ставок цінності посад і робіт, визначати причини невідповідності та вносити корективи у формування параметрів основної заробітної плати;
- ✓ формувати грейди та встановлювати міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці;
- ✓ аналізувати інформацію, яку містять ринкові огляди заробітних плат, і використовувати її під час формування параметрів основної заробітної плати.

### 7.1. ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ: СУТНІСТЬ, ЕТАПИ, ВІДМІННОСТІ ВІД КЛАСИЧНОГО ТАРИФНОГО НОРМУВАННЯ

У проектуванні основної (тарифної) заробітної плати важливе місце посідає процедура формування груп з оплати праці й розроблення міжкваліфікаційних співвідношень.

Формування груп з оплати праці, віднесення професій і посад до відповідних розрядів тарифної сітки, схеми посадових окладів чи ЄТС здійснюються на основі кваліфікаційних характеристик професій працівників, які містять відповідні випуски Довідника. Така практика існує на більшості підприємств, хоча в багатьох випадках вона не відповідає потребам бізнесу, стратегічним цілям підприємства, не враховує його специфіки.

Слід з'ясувати, чому формування груп з оплати праці на основі лише тарифікації робіт здебільшого не відповідає вимогам сьогодення?

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

Чинні кваліфікаційні характеристики є типовими, не враховують специфіки підприємства, його розмірів, кількість рівнів управління й насамперед цінність посад.

Класифікатором професій передбачено також створення похідних назв професій від базових, що позначатиметься на переліку завдань та обов'язків за цими професіями, повноваженнях, відповідальності й на цінності посад.

До того ж глобалізаційні процеси, інноваційні тенденції, розвиток управлінських технологій зумовлюють виникнення не тільки нових видів робіт, не передбачених типовими кваліфікаційними характеристиками певних професій, а й нових професій і посад, які на практиці виникають раніше, ніж уносяться зміни та доповнення до Класифікатора професій і випусків Довідника.

На підставі інформації, що міститься в кваліфікаційних характеристиках керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, а в окремих випадках і робітників, можна сформувані лише укрупнені кваліфікаційні групи за критеріями «складність робіт» і «рівень кваліфікації».

Формування груп з оплати праці та розроблення міжкваліфікаційних співвідношень можуть здійснюватися за результатами оцінювання посад і робочих місць. Практичним інструментом, який дає змогу оцінити посади й робочі місця та на їх основі сформувані групи з оплати праці, є процедура грейдування.

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

У наукових і публіцистичних працях автори дають різні визначення термінів *грейд* і *грейдування*:

— *грейд* — зарплатний рівень; група близьких посад з однаковим рівнем заробітної плати<sup>1</sup>.

— *грейд* — група робіт/посад, які 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 персоналу<sup>2</sup>.

— система *грейдів* — це різновид матеріальної мотивації персоналу, яка ґрунтується на оцінці відносної цінності посад у компанії, створенні ієрархії посад з відповідними окладами<sup>3</sup>.

— *грейдинг* (*авт.* — *грейдування*) — групування посад згідно з певною методикою (визначення «ваги» (*авт.* — оцінювання посад), класифікація тощо) з метою стандартизації оплати праці в організації<sup>4</sup>.

— *грейдування* — створення ієрархії рангів, універсальної для всього персоналу<sup>5</sup>.

*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* — її 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, які мають однакову цінність для підприємства й відповідно однаковий діапазон посадових окладів/окладів.

**Грейдування** — процедура формування *грейдів* (об'єднання посад/робіт у групи) згідно з їх цінністю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, і встановлення діапазонів посадових окладів/окладів.

**Цінність посади (роботи)** — узагальнений показник, що визначає внесок конкретної посади (роботи) у результати діяльності підприємства (установи, організації), і визначається за низкою специфічних для підприємства факторів.

<sup>1</sup> Словарь менеджера по персоналу [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.promanov.ru/Dictionary.html> (дата обращения: 30.09.2013).

<sup>2</sup> Бодрова О. А. Оптимизация оплаты труда на основе системы грейдов : автореф. дис. кан. экон. наук : спец. 08.00.05 / Бодрова О. А. — М. : Рос. гос. ун-т туризма и сервиса, 2008. — С. 9.

<sup>3</sup> Попова О. 7 шагов к успешному проекту. Система грейдов для вашей компании [Электронный ресурс] / О. Попова. — Режим доступа: <http://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=45860> (дата обращения: 30.09.2013).

<sup>4</sup> Чермекон В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермекон. — М. : Вершина, 2007. — С. 16.

<sup>5</sup> Рутцкая В. Модель оплаты труда: грейды [Электронный ресурс] / В. Рутцкая. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/model-oplaty-truda-greidy> (дата обращения: 30.09.2013).

Близьким до поняття *грейд* є термін *кваліфікаційна група з оплати праці*. До кваліфікаційної групи (розряду) і грейду належить група посад, для яких установлюється однаковий діапазон посадових окладів/окладів. Разом з тим можна виокремити *відмінності у формуванні та використанні в практиці управління персоналом кваліфікаційних груп і грейдів* (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

## ВІДМІННОСТІ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ГРУП І ГРЕЙДІВ

Показник (ознака)	Кваліфікаційна група з оплати праці	Грейд
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 та їх зазвичай також ураховують під час оцінювання посад і робіт (компетенцій)
Категорії персоналу, для оплати праці яких застосовується	Керівники, професіонали, фахівці й технічні службовці. Роботи, що виконують робітники, тарифікують за розрядами тарифної сітки	Усі категорії персоналу. За результатами оцінювання в грейді 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, яку вони обіймають	Установлення основної заробітної плати (посадових окладів, окладів). Оцінювання персоналу. Планування кар'єри. Проектування соціального пакета та ін.

Розглядаючи принципи формування грейдів і кваліфікаційних груп, доцільно згадати про *методику оцінки складності праці і якості роботи спеціалістів, розроблену в 80-х роках минулого століття Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва)*<sup>1</sup>. Методику оцінювання було призначено для встановлення за результатами оцінювання кваліфікаційних категорій і диференціації посадових окладів керівників, спеціалістів і технічних службовців.

Фактично в основі зазначеної методики лежать принципи грейдування. Водночас рекомендації щодо використання методики не містили жодних норм щодо її адаптації до конкретних потреб підприємства. Методику 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 не враховує фактори, які визначають не лише складність, а й цінність посад і робіт для під-

<sup>1</sup> Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов. — М. : Экономика, 1989. — 54 с.

приємств за сучасних умов. Наприклад, рівень контактів (навики комунікації), ціну помилки, новизну завдань тощо.

Зауважимо, що проектування основної заробітної плати на основі класичного тарифного нормування й процедури грейдування — це різні, але не протилежні підходи. *Відмінності в проектуванні основної заробітної плати за класичним тарифним нормуванням і процедурою грейдування* наведено в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

**ВІДМІННОСТІ В ПРОЕКТУВАННІ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ  
ЗА КЛАСИЧНИМ ТАРИФНИМ НОРМУВАННЯМ І ПРОЦЕДУРОЮ ГРЕЙДУВАННЯ**

Показник (ознака)	Класичне тарифне нормування	Процедура грейдування
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 й складністю праці (рівнем кваліфікації)
Кількість розрядів/кваліфікаційних груп/грейдів	Кількість розрядів тарифної сітки залежить від складності робіт і визначається на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Кількість позицій у схемі посадових окладів визначається кількістю посад або кваліфікаційних груп	Кількість грейдів залежить від розмірів підприємства, його організаційно-правової форми, фінансових можливостей тощо

Незважаючи на відмінності в проектуванні основної заробітної плати за класичним тарифним нормуванням і процедурою грейдування, ці підходи не виключають один одного. Тарифне нормування є підґрунтям для проектування основної 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 є нічим іншим, як процедурою тарифікації робіт.* На відміну від стандартних тарифікаційних процедур, грейдування є досконалішою процедурою, яка дає змогу повніше врахувати індивідуальні потреби підприємства в диференціації основної заробітної плати. Тому *проектування основної заробітної плати на основі процедури грейдування не суперечить чинному*

<sup>1</sup> Під час формування грейдів підприємства зазвичай дотримуються принципу об'єднання посад в якомога меншу (однак оптимальну, але не мінімальну) кількість грейдів, що дає змогу збільшувати діапазони (вилки) посадових окладів/окладів, установлених для кожного грейду, і водночас стимулювати поліпшення результатів праці, підвищення компетентності тощо.

законодавству, згідно з яким тарифна система є основою організації заробітної плати.

Перш ніж прийняти рішення про запровадження грейдового підходу до формування основної заробітної плати, слід обґрунтувати його доцільність з огляду на специфіку діяльності підприємства, вид економічної діяльності, його організаційно-правову форму, розміри, структуру й чисельність персоналу, наявність філій, регіональних представництв тощо. Скажімо, установлення заробітної плати (зокрема проектування основної її частини) працівників підприємств, що фінансуються з бюджету, належить до сфери державного регулювання й здійснюється на підставі актів Кабінету Міністрів України. На більшості промислових підприємств найоптимальніший варіант — застосування тарифікації робіт і робітників за розрядами тарифної сітки та формування кваліфікаційних груп з оплати праці для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Процедура грейдування не варто також застосовувати на малих підприємствах.

Грейдовий підхід до формування основної заробітної плати доцільно запроваджувати на середніх і великих підприємствах, особливо в разі використання стратегії диверсифікації бізнесу, наявності філій і регіональних представництв. Запровадження цього підходу насамперед актуальне для підприємств у галузі фінансової діяльності, страхування, торгівлі, зв'язку, на окремих промислових підприємствах.

Проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування на підприємствах, в установах та організаціях дає змогу отримати такі вигоди (зиски, переваги):

- узгодити основну заробітну плату з визначеною цінністю посад і робіт, кон'юнктурою ринку праці та фінансовими можливостями підприємства (запланованим фондом основної заробітної плати);

- забезпечити об'єктивну диференціацію основної заробітної плати залежно не лише від складності праці, а й цінності посад і робіт, внеску посади та роботи в результати діяльності підприємства, рівня розвитку професійно значущих компетенцій у працівника, його індивідуальних результатів праці, стажу роботи на підприємстві;

- створити додаткові можливості для кар'єрного зростання працівників і посилити матеріальну зацікавленість працівників у професійному зростанні та поліпшенні результатів праці;

- забезпечити справедливість, прозорість і конкурентоспроможність оплати праці;

- оптимізувати витрати на оплату праці.

Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів дасть змогу швидко реагувати на зміни в законодавстві (підвищення мінімальної заробітної плати), колективних (генеральній, галузевій) угодах, економічній ситуації підприємства, вносити відповідні зміни в схему посадових окладів і штатний розпис зі збереженням оптимальних співвідношень в оплаті праці.

Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати наведено на рис. 7.1.

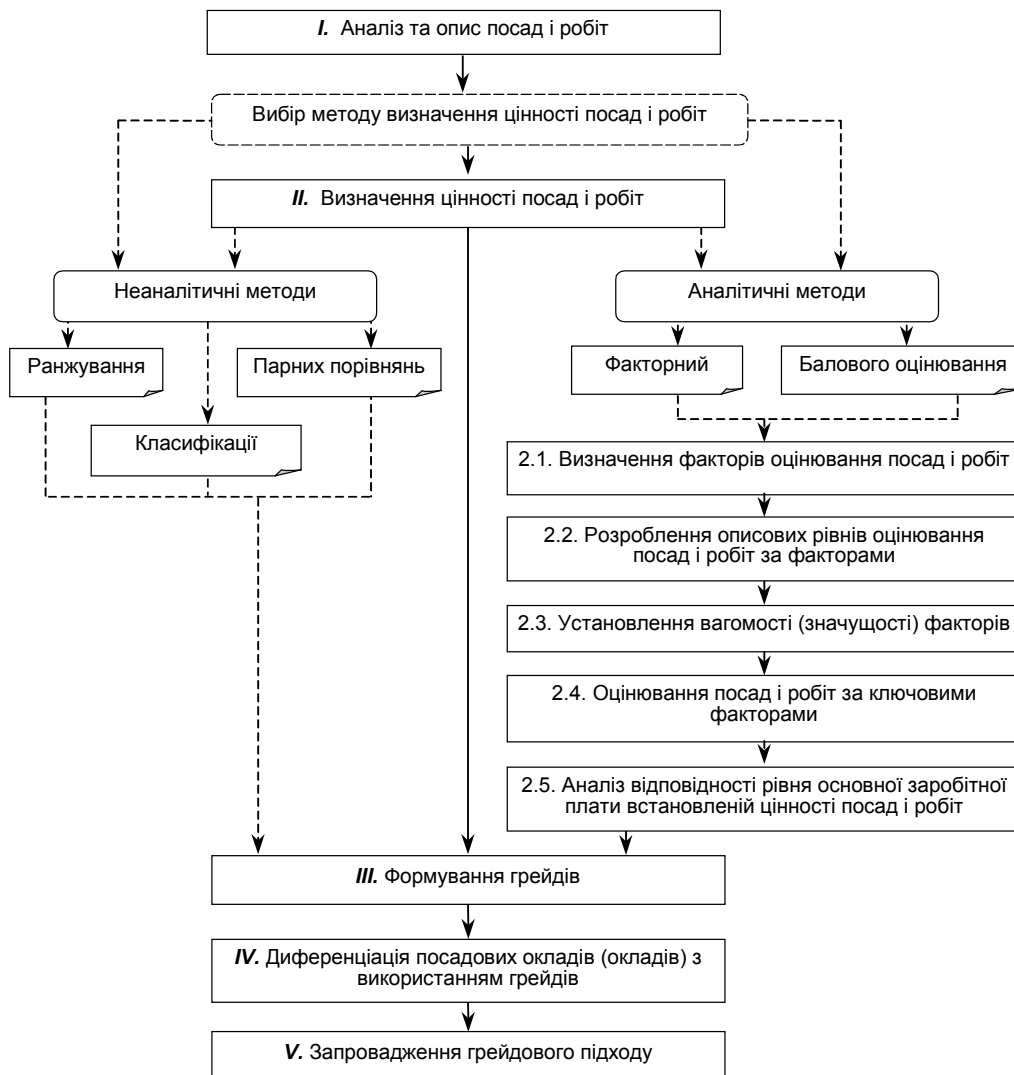


Рис. 7.1. Етапи ґрейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати

## 7.2. ПРОЦЕДУРА ТА МЕТОДИ АНАЛІЗУ РОБІТ

Посади описують за результатами аналізу робіт. Британський інститут стандартизації трактує аналіз роботи як виявлення її найсуттєвіших характеристик. Американський департамент праці визначає аналіз роботи як будь-який процес упорядкування та оцінювання інформації, пов'язаної з роботою чи працівником.

**Аналіз роботи** — сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи та умов її ефективного виконання. Такий аналіз дає змогу з'ясувати зміст роботи, процедури й методи виконання, функції, обов'яз-

ки та характеристики працівника (знання, уміння, навички, здібності, якості тощо), особливості його поведінки, необхідні для ефективного виконання завдань. Етапи аналізу роботи наведено на рис. 7.2.

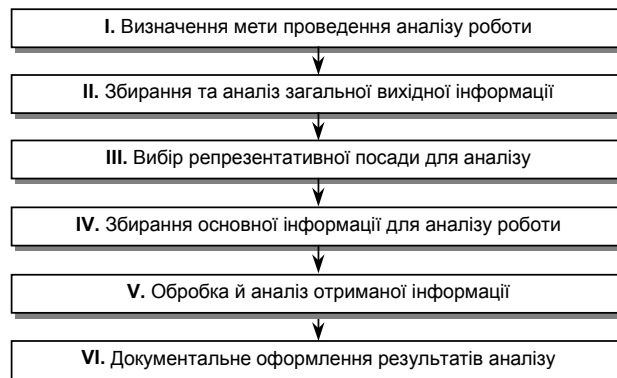


Рис. 7.2. Етапи аналізу роботи

Використовують різні методи аналізу робіт (інтерв'ювання, анкетування, спостереження тощо).

В *інтерв'ю* можуть бути передбачені такі запитання:

- У чому полягають Ваші посадові обов'язки?
- За що Ви несете відповідальність?
- Де розташоване Ваше робоче місце?
- Яке обладнання Ви використовуєте?
- Які вимоги висуваються до рівня освіти, підготовки, навичок працівників на цій посаді?
- За які результати Ви відповідаєте?
- Чи плануєте Ви певні види діяльності?
- Чи заповнюєте будь-які документи?
- Чи потребує Ваша робота контактів з працівниками структурних підрозділів, представниками інших організацій, приватними особами?
- Які інструкції та нормативні документи регламентують Вашу роботу?
- Чи контролюєте Ви роботу інших людей?
- Як часто Вас контролюють?
- Як оцінюються результати Вашої роботи?
- В яких умовах Ви працюєте?
- Якого фізичного, емоційного та інтелектуального навантаження потребує Ваша робота?
- Чи відповідаєте Ви за безпеку праці інших людей?

*Анкетування* дає змогу отримати інформацію від великої групи людей. Деякі анкети можуть бути структуровані й деталізовані, містити списки із сотнею різних обов'язків і завдань. Інші анкети можуть уміщувати лише відкриті запитання, працівникові самому потрібно описати обов'язки, які він виконує. Структуру анкети, яка застосовується для аналізу робіт у компанії «ЗМ», наведено в табл. 7.3. Приклад анкети для аналізу робіт наведено в додатку Б.



Таблиця 7.3

СТРУКТУРА АНКЕТИ, ЯКА ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ РОБІТ У КОМПАНІЇ «ЗМ»<sup>1</sup>

I. Огляд роботи		
<b>Короткий зміст роботи</b>	Яке головне призначення Вашої роботи? (Навіщо вона існує та який внесок робить у діяльність компанії?) Приклади: 1. Щоб надавати секретарську допомогу нашому відділу, виконуючи офісні й адміністративні обов'язки 2. Щоб купувати товари та послуги, що відповідають вимогам специфікації, з найменшими витратами 3. Щоб керувати створенням, установленням і підтриманням роботи прикладної обчислювальної техніки	
<b>Службові обов'язки</b>	Які Ваші головні обов'язки? Це основні види робіт, що становлять значну частину Вашого робочого часу і які постійно потрібно виконувати Перелічити п'ять найважливіших обов'язків, які постійно потрібно виконувати, і зазначте відсоток часу, який витрачаєте на кожен вид робіт	
	Обов'язки	Відсоток часу (загальна сума не повинна перевищувати 100 %)
	1 2	
II. Необхідні знання (уміння)		
<b>Навчання та освіта</b>	Які формальні вимоги до рівня освіти висуваються до працівників, які виконують роботу? Приклади: • середня освіта, дворічна підготовка у Vo-Tech-школі • бакалавр хімічних наук Для окремих робіт вимоги до рівня освіти та практичного досвіду може замінити наявність академічного ступеня Приклад: ступінь бакалавра з бухгалтерської справи або дворічне навчання із загального бізнесу та 3—4 роки досвіду роботи у сфері бухгалтерського обліку	
<b>Досвід</b>	Місяці	Роки
	Які найважливіші компетенції потрібно мати для виконання роботи? Навести приклади для кожної зазначеної Вами компетенції	
	А. Організаторські здібності (такі, як планування роботи, організація та ведення записів) Чи потрібно мати організаторські здібності? <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні Приклад:	
	Б. Адміністративні здібності (такі, як...)	
III. Різноманітність і складність обов'язків		
<b>Характер і різноманітність діяльності</b>	Опишіть процес трудової діяльності. Наскільки важливі результати Вашої роботи для компанії? На чому зосереджуєте основну увагу у Вашій роботі? На які види робіт витрачаєте найбільше часу?	
	1. Від кого/звідки (посадова особа) Ви отримуєте роботу?	
	2. Які процеси чи завдання Ви виконуєте?	
	3.	
<b>Складність робіт</b>	Наведіть приклад особливо складної проблеми, з якою Ви зіштовхнулися на роботі. Чому так сталося? Як часто це відбувається? Які вміння чи засоби необхідні для розв'язання цієї проблеми?	
<b>IV. Загальний коментар</b>	Який, на Вашу думку, відсоток Ваших обов'язків охоплений цією анкетой? <input type="checkbox"/> 0—25 % <input type="checkbox"/> 26—50 % <input type="checkbox"/> 51—75 % <input type="checkbox"/> 76—100 % Які аспекти Вашої роботи не були розглянуті в цій анкеті?	

<sup>1</sup> Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. И. Л. Белоус и др. — М. : Вершина, 2005. — С. 128—129.

У зарубіжних країнах поширені *універсальні методики*, які дають змогу комп'ютеризувати процедуру аналізу роботи й отримати описи посад. Це такі методики: PAQ, CMQ, FJA, O'NET, JEI, FJAS, MOSAIC, OAI, WPS, CODAP, PMPQ, Executive Checklist та ін.

Методика PAQ (Position Analysis Questionnaire) має кілька варіантів (систем). Опитувальник Системи I містить 194 пункти, об'єднаних у п'ять основних груп та одну додаткову: знання; розумове навантаження; фізичне навантаження; комунікації; умови праці; інші характеристики роботи.

Методика CMQ (Common Metric Questionnaire) містить 283 пункти, які описують 80 факторів. Останні, своєю чергою, згруповані в 17 факторів вищого рівня. Методика ґрунтується на тому, що будь-яку роботу можна описати за допомогою чотирьох основних категорій (міжособистісні стосунки; прийняття рішень; фізичні та механічні характеристики; умови праці).

Методика FJA (Functional Job Analysis) застосовується у США для класифікації робіт і формування Словника найменувань робіт (DOT). Описи робіт розробляються в межах парадигми «Люди — Дані — Предмети». Предмети та вимоги роботи в основних галузях праці наведено в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

## ПРЕДМЕТИ І ВИМОГИ РОБОТИ В ОСНОВНИХ ГАЛУЗЯХ ПРАЦІ

Галузь	Предмети праці	Вимоги роботи
Дані	Інформація, знання та поняття, які отримують у результаті спостереження, дослідження, інтерпретації, розумових зусиль. Дані містять числа, слова, символи, ідеї, поняття	Аналізувати Синтезувати Порівнювати <sup>1</sup> Компілювати <sup>1</sup> Копіювати Рахувати
Люди	Люди, з якими налагоджують міжособистісні стосунки, а також інколи дресировані тварини	Навчати Керувати Вести переговори Допомагати Проводити інструктаж Говорити Обговорювати Давати сигнал
Предмети	Неживі об'єкти: машини, інструменти, обладнання, засоби виробництва та продукти. Усе, що можна відчутти (побачити), має форму та інші фізичні характеристики	Установлювати Оперувати Управляти Контролювати Маніпулювати Змащувати Обробляти

Головна теза методики FJA: кожна робота має мету, вимоги й стандарти. Відповідно до цієї тези опис завдань здійснюється в такому форматі: що потрібно зробити працівникові; з якою метою; яким має бути результат.

Методика містить п'ять елементів: ідентифікація цілей; ідентифікація та опис завдань; аналіз завдань; розроблення стандартів виконання; визначення змісту навчання.

Методика O'NET розроблена в США як альтернатива методиці FJA для формування нового Словника найменувань робіт. Ця методика загальнодоступна, розміщена в Ін-

<sup>1</sup> Компіляція — процес написання твору, наукової праці на підставі чужих матеріалів без самостійного дослідження та опрацювання джерел.

тернеті й постійно поповнюється новими описами робіт. Описи робіт розробляють за двома групами характеристик — орієнтованими на працівника та на роботу. До першої групи належать характеристики працівника, вимоги до нього та його досвіду. Друга група містить професійні характеристики, характеристики ринку праці та специфічні вимоги посади.

*Спостереження за робочим процесом* використовують переважно тоді, коли робота працівника складається з повторюваних дій, завдання короткі за тривалістю, за невеликий проміжок часу можна спостерігати виконання кількох завдань. Метод спостереження не можна використовувати для трудових процесів, що вимагають розумового напруження, наприклад для роботи економіста, технолога, юриста, математика та ін.

За результатами аналізу робіт складають описи посад. Опис посади може містити такі дані:

- загальна інформація (назва посади; дата складання опису посади; найменування структурного підрозділу; назва посади керівника тощо);
- обов'язки та відповідальність;
- взаємозв'язки з іншими працівниками й зовнішніми організаціями (підзвітний; контролює; взаємодіє; зовнішні зв'язки тощо);
- повноваження;
- стандарти виконання обов'язків;
- умови праці;
- специфікація роботи.

### **7.3. МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЦІННОСТІ ПОСАД І РОБІТ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА**

На практиці використовують різні методи визначення цінності (значущості) посад і робіт в організації, які можна об'єднати в дві групи: неаналітичні та аналітичні методи.

До *неаналітичних* належать методи ранжування, класифікації, парних порівнянь.

Відповідно до *методу ранжування* спеціально створена експертна комісія, яка зазвичай складається з керівників різних рівнів управління та досвідчених професіоналів і фахівців, розподіляє посади та роботи за значущістю для підприємства. Метод ґрунтується виключно на суб'єктивному оцінюванні, тому рейтинги, отримані від різних експертів, можуть суттєво відрізнятися, що ускладнює процедуру їх зіставлення.

*Метод класифікації* передбачає групування посад і робіт за певними характеристиками:

- категорія персоналу (керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники);
- рівень управління (керівники вищого, середнього та низового рівня);
- кваліфікаційна категорія (провідний, першої або другої категорії, без категорії; старший, молодший) тощо.

Віднесення посад і робіт у межах кожної групи до того чи іншого грейду здійснюється на основі суб'єктивних оцінок експертів. Метод класифікації може використовуватись як допоміжний разом з ранжуванням.

Відповідно до *методу парних порівнянь* посади (роботи) порівнюються попарно одна з одною. Для цього необхідно скласти таблицю можливих пар посад (робіт). Важливішу (ціннішу) посаду (роботу) у парі треба вказати з використанням знака «+». Якщо посади (роботи) рівноцінні, то у відповідних клітинках ставиться знак «=». Після цього треба визначити суму «+» для кожної посади/роботи (табл. 7.5). Експертові легше виокремити важливішу (ціннішу) посаду/роботу серед двох (у парі), ніж з-поміж усього набору посад/робіт. Кількість порівнянь, які потрібно зробити в разі використання цього методу, розраховується за формулою

$$t = \frac{P^2 - P}{2}, \quad (7.1)$$

де  $t$  — кількість порівнянь;

$P$  — кількість посад (робіт).

Отже, у разі оцінювання п'яти посад (робіт) кількість порівнянь становить 10, десяти — 45, двадцяти — 190. Тому використання методу парних порівнянь ускладнюється зі збільшенням кількості посад (робіт).

Таблиця 7.5

МАТРИЦЯ ПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ ПОСАД (РОБІТ)

Посада	Посада					Сума «+»	Ранг
	Головний бухгалтер	Менеджер з реклами	Менеджер з персоналу	Агент торговельний	Касир		
Головний бухгалтер	=	+	+	+	+	4	1
Менеджер з реклами	-	=	-	+	+	2	3
Менеджер з персоналу	-	+	=	+	+	3	2
Агент торговельний	-	-	-	=	+	1	4
Касир	-	-	-	-	=	0	5

Зауважимо, що неаналітичним методам притаманний високий ступінь суб'єктивізму.

До *аналітичних методів* належать факторний метод і метод балового оцінювання.

У межах *факторного методу* можна виокремити кілька підходів до визначення значущості посад і робіт. Перший підхід ґрунтується на визначенні статистично стійких зв'язків між великою кількістю ознак на основі факторного аналізу. Цей підхід трудомісткий, тому він застосовується великими дослідними та консалтинговими компаніями.

Другий підхід — простіший для практичного використання й передбачає вибір значущих для підприємства компенсаційних факторів. Компенсаційні фактори розробляють із залученням керівників підприємства, оскільки лише вони можуть сформулювати (або вибрати із запропонованого переліку) фактори, які мають впливати на розміри посадових окладів працівників.

Факторний метод використовується в поєднанні з *методом балового оцінювання*, який дає змогу кількісно оцінити значущість посад за низкою факторів і зіставити їх одна з одною. Такий підхід дістав назву *факторно-балового оцінювання посад і робіт*.

Використання аналітичних методів підвищує об'єктивність результатів оцінювання. До того ж метод факторно-балового оцінювання простий у використанні, легко адаптується до конкретних потреб і специфіки підприємства. Цей метод можна використовувати для оцінювання та порівняння не тільки всіх посад і робіт одного підприємства, а й посад і робіт різних філій, представництв, розташованих навіть у різних країнах, посад різних підприємств.

#### 7.4. ФАКТОРНО-БАЛОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД І РОБІТ

Методика факторно-балового оцінювання складається з таких етапів (див. рис. 7.1):

- визначення факторів оцінювання посад і робіт;
- розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами;
- установлення вагомості (значущості) факторів;
- оцінювання посад і робіт за ключовими факторами;
- аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт.

*Визначення факторів оцінювання посад і робіт*

Фактори оцінювання посад і робіт мають бути простими для розуміння, єдиними для всіх посад і робіт, ураховувати специфіку діяльності підприємства.

Методикою консалтингової компанії «Хей Груп» («Hay Group») передбачено три групи факторів:

- знання та вміння (know how);
- розв'язання проблем (problem solving);
- відповідальність (accountability).

Кожен фактор містить кілька субфакторів. Наприклад, фактор «знання та вміння» вміщує професійні, управлінські знання та рівень комунікацій. Кожен субфактор має різну кількість рівнів оцінювання.

У процесі розроблення факторів оцінювання посад автор методики Е. Хей виходив з того, що будь-яка трудова діяльність має три етапи: вхід, процес і вихід (результат). Вхід інтегрує необхідні для виконання роботи знання та навички, процес характеризує здатність розв'язувати проблеми, що в результаті, тобто на виході, впливає на обсяг і рівень відповідальності.

У компанії «Вотсон Вайетт» («Watson Wyatt») посади оцінюють за такими факторами:

А. Професійні знання (functional knowledge).

- B. Знання бізнесу (business expertise).
- C. Рівень керівництва (leadership).
- D. Розв'язання проблем (problem solving).
- E. Характер впливу на бізнес (nature of impact).
- F. Сфера впливу на бізнес (area of impact).
- G. Комунікативні навички (interpersonal skills).

Методика оцінювання посад компанії «Кодак» містить чотири групи факторів:

- вимоги до знань (knowledge requirements);
- відповідальність (accountability);
- умови праці (working conditions);
- взаємовідносини з іншими людьми (relationships with others).

На вітчизняних підприємствах для оцінювання посад використовуються такі фактори з різноманітними варіантами їх поєднання: управління працівниками, відповідальність, самостійність у роботі, умови праці, досвід роботи, рівень спеціальних знань (кваліфікація), рівень контактів (навички комунікації), складність і новизна завдань, ціна помилки тощо.

Під час вибору факторів слід пам'ятати, що невелика їх кількість (3—4) зменшує достовірність результатів оцінювання. Надто велика кількість факторів (понад 10) збільшує достовірність результатів оцінювання, але ускладнює процедуру оцінювання та оброблення даних. Залежно від специфіки підприємства кількість факторів оцінювання може варіювати від шести до десяти.

#### *Розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами*

Щоб мати чітко визначені критерії оцінювання, треба розробити описові рівні оцінювання посад і робіт за факторами. Кількість рівнів оцінювання може бути різною. При цьому не треба забувати, що дуже мала кількість рівнів знижує точність і, відповідно, валідність результатів оцінювання. За дуже великої кількості рівнів ускладнюється процедура їх опису та розмиваються межі між оцінками. Оптимальна кількість рівнів оцінювання — від 5 до 7.

Кожен фактор може мати різну кількість рівнів, що часто спостерігається на практиці. Проте для забезпечення єдиного уніфікованого підходу до оцінювання доцільно використовувати однакову кількість описових рівнів для всіх факторів.

Розроблені описові рівні для окремих факторів оцінювання посад і робіт наведено в додатку В.

Кожному рівню оцінювання необхідно присвоїти певну кількість балів. На практиці використовують різноманітні варіанти побудови оцінних 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;
- ✓ шостий рівень — 5 балів.

Окремі західні компанії використовують шкалу зі знаками «+» і «-»: -3; -2; -1; 0; +1; +2; +3 і т. д.

### Установлення вагомості (значущості) факторів

На практиці застосовують різні методи визначення вагомості факторів. Установлення вагомості має здійснювати група експертів, яка може складатися з фахівців служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, зовнішніх консультантів, керівників різних рівнів управління, провідних професіоналів і фахівців. Найпростішим у практичному використанні є метод балового оцінювання. Експерти мають оцінити важливість факторів за запропонованою шкалою.

Експертне оцінювання може здійснюватися з використанням анкети, зразок якої наведено в табл. 7.6.

Таблиця 7.6

Анкета № \_\_\_\_\_

*Шановний респонденте! Просимо Вас установити важливість (значущість) факторів оцінювання посад і робіт за 10-баловою шкалою:*

- 1 бал — фактор неважливий;*
  - 2—4 бали — фактор не дуже важливий;*
  - 5—7 балів — фактор важливий;*
  - 8—10 балів — фактор дуже важливий.*
- Ваші оцінки просимо занести в таблицю.*

Фактори оцінювання посад і робіт	Оцінка, балів (від 1 до 10)
1 Управління працівниками	
2 Відповідальність	
3 Самостійність у роботі	
4 Досвід роботи	
5 Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	
6 Рівень контактів	
7 Складність роботи	
8 Ціна помилки	

Рекомендується не використовувати результати опитування в разі, якщо експерт:

- дав усім факторам однакову оцінку;
- оперував під час оцінювання лише двома оцінками;
- виставив оцінки, які на два й більше пунктів відрізняються від оцінок інших експертів.

Вагомість кожного фактора визначається підсумовуванням балів, які набрав кожен фактор. Сумарні бали можна «зважити» й визначити коефіцієнти вагомості за формулою

$$\alpha_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (7.2)$$

- де  $\alpha_i$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -го фактора;
- $a_i$  — сума балів, яку набрав  $i$ -й фактор;
- $n$  — кількість факторів.

Вагомість факторів можна установити, розподіливши певну суму балів (зазвичай 100 або 1000) між факторами з урахуванням їх значущості (табл. 7.7).

Таблиця 7.7

**КОЕФІЦІЄНТИ ВАГОМОСТІ ФАКТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ**

Фактор оцінювання	Коефіцієнт вагомості, %
1 Управління працівниками	15
2 Відповідальність	15
3 Самостійність у роботі	10
4 Досвід роботи	10
5 Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	10
6 Рівень контактів	10
7 Складність роботи	15
8 Ціна помилки	15
Усього	100

Установлені коефіцієнти вагомості можна взяти як максимальну кількість балів для відповідних факторів. Тоді присвоєні кожному рівню оцінювання бали будуть зваженими. Під час оцінювання посад і робіт виставлені бали за факторами не слід перемножувати на коефіцієнти вагомості.

Розподіл балів за рівнями оцінювання з урахуванням вагомості факторів наведено в табл. 7.8.

Таблиця 7.8

**БАЛОВА ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД**

Фактор оцінювання	Рівень оцінювання, балів					
	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 у 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 помилки	0	3	6	9	12	15

Для розподілу оцінок (балів) за рівнями можна застосовувати різноманітні підходи. У запропонованому варіанті (див. табл. 7.8) використаний найпростіший підхід — різниця (крок) між балами однакова. За такого підходу крок ( $h$ ) визначається за формулою



$$h = \frac{\max - \min}{m - 1}, \quad (7.3)$$

де  $h$  — різниця (крок) між балами;

$\max$  — максимальний бал, установлений для останнього рівня, у прикладі, що розглядається, для 6-го рівня;

$\min$  — мінімальний бал, установлений для першого рівня, у нашому варіанті  $\min = 0$ ;

$m$  — кількість рівнів, у нашому варіанті  $m = 6$ .

Отже, для 1, 2, 7 і 8-го факторів крок, або різниця у балах між рівнями, дорівнює:  $(15 - 0) / (6 - 1) = 3$ ; для 3, 4, 5, 6-го факторів:  $(10 - 0) / (6 - 1) = 2$ .

#### Оцінювання посад і робіт за ключовими факторами

Після вибору факторів і встановлення їх вагомості потрібно апробувати розроблену методику. Для апробації слід сформувати репрезентативну вибірку: близько 10 % посад, які потрібно буде оцінити. Причому посади й роботи мають належати до різних категорій і професійних груп. Апробація проводиться задля перевірки ступеня врахування найсуттєвіших характеристик і вимог роботи, чіткості формулювання факторів та їх описових рівнів.

Після цього необхідно оцінити посади й роботи за ключовими факторами. Результати оцінювання окремих посад і робіт для торговельного підприємства наведено в табл. 7.9.

Таблиця 7.9

#### РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ ПОСАД І РОБІТ

Посада (робота)	Оцінка за факторами, балів								Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Генеральний директор	15	15	10	10	10	10	15	15	100
Референт	0	3	2	4	6	4	6	6	31
Керівник проектів	15	15	8	8	8	8	12	12	86
Директор комерційний	15	12	6	8	8	6	9	12	76
Заступник директора з питань регіонального розвитку	12	12	6	8	8	6	12	12	76
Фахівець із розширення ринку збуту	0	6	4	4	6	6	9	9	44
Представник торговельний	0	3	2	4	2	4	6	12	33
Начальник відділу продажу	12	9	6	8	8	8	9	12	72
Організатор зі збуту	0	6	2	4	6	4	6	12	40
Агент торговельний	0	6	2	6	6	0	6	6	32
Директор з персоналу	12	9	6	6	6	4	9	12	64
Фахівець із підбору персоналу	0	6	4	4	6	4	6	12	42
Інспектор з кадрів	0	6	4	4	0	0	6	6	26
Головний бухгалтер	12	12	6	6	6	6	9	15	72
Бухгалтер	0	6	2	8	6	0	6	6	34

Закінчення табл. 7.9

Посада (робота)	Оцінка за факторами, балів								Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних	0	3	0	0	0	0	3	6	12
Начальник відділу реклами	12	9	6	8	8	4	12	12	71
Рекламист	0	6	4	4	6	4	6	9	39
Начальник відділу зв'язків із громадськістю	12	9	6	6	6	2	9	9	59
Фахівець із зв'язків із громадськістю та пресою	0	6	4	4	6	4	6	9	39
Адміністратор системи	0	6	4	4	6	4	9	9	42
Охоронець	0	6	2	2	2	2	3	6	23
Кур'єр	0	0	0	0	0	0	3	6	9

*Аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт*

Залежно від кількості набраних балів (за факторно-баловим методом) чи встановлених рангів (за неаналітичними методами) посади та роботи можна розташувати ієрархічно.

За результатами оцінювання посад і робіт можна зробити аналіз відповідності рівня основної заробітної плати визначеній цінності посад і робіт. Для цього на основі даних про виставлені для кожної посади (роботи) бали та розміри посадових окладів/окладів (табл. 7.10) слід побудувати лінію тренду (рис. 7.3).

Таблиця 7.10

## ІЄРАРХІЯ ПОСАД ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНЮВАННЯ

Посада (робота)	Бали	Посадові оклади (оклади), грн
Генеральний директор	100	10 000
Керівник проектів	86	7200
Директор комерційний	76	6800
Заступник директора з питань регіонального розвитку	76	6300
Головний бухгалтер	72	6400
Начальник відділу продажу	72	6700
Начальник відділу реклами	71	6300
Директор з персоналу	64	5400
Начальник відділу зв'язків із громадськістю	59	6000
Фахівець із розширення ринку збуту	44	4900
Фахівець із підбору персоналу	42	4500
Адміністратор системи	42	5900
Організатор зі збуту	40	4000
Рекламист	39	4700

Закінчення табл. 7.10

Посада (робота)	Бали	Посадові оклади (оклади), грн
Фахівець із зв'язків із громадськістю та пресою	39	4600
Бухгалтер	34	4480
Представник торговельний	33	5000
Агент торговельний	32	4100
Референт	31	4300
Інспектор з кадрів	26	3000
Охоронець	23	3500
Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних	12	2800
Кур'єр	9	1800

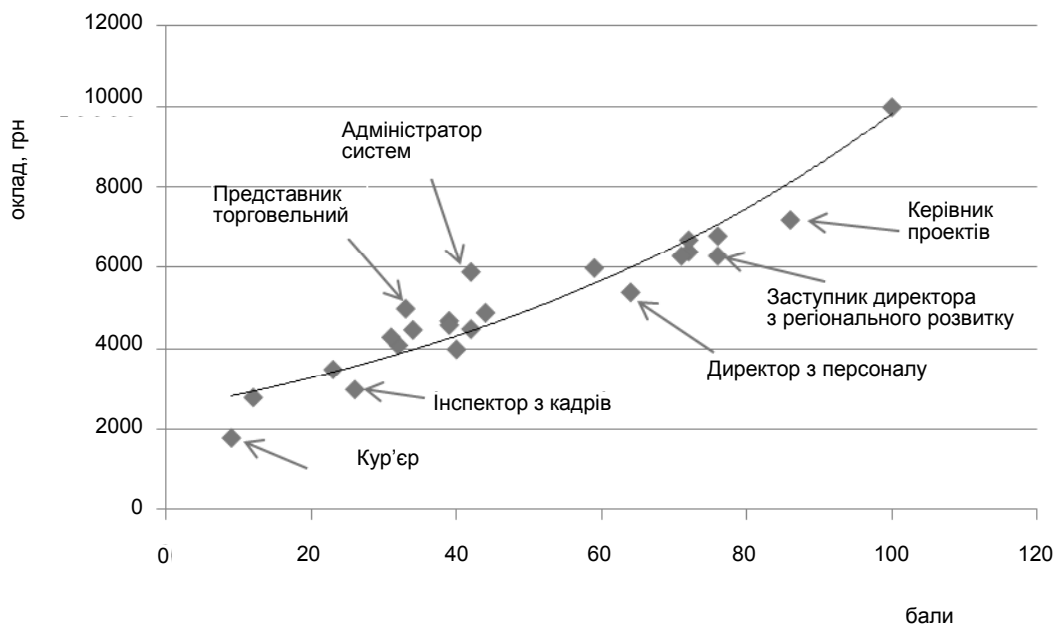


Рис. 7.3. Залежність основної заробітної плати від цінності посади (роботи)

Якби посадові оклади (оклади) відповідали б значущості посад і робіт, то всі точки лежали б на лінії тренду. На рис. 7.3 можна побачити невідповідність основної заробітної плати окремих посад і робіт їхній цінності, причому частина точок містяться нижче від лінії тренду, частина — вище. Оклади посад і робіт, точки яких містяться нижче від лінії тренду, є заниженими, і навпаки, завищено оклади для посад і робіт, точки яких знаходяться вище від лінії. Суттєво заниженими виявились оклади для директора з персоналу, заступника директора з питань регіонального розвитку, керівника проектів, інспектора з кадрів і кур'єра. Завищені посадові оклади для адміністратора систем і торговельного представника.

За суттєвих невідповідностей окладу визначеній значущості посади (роботи) потрібно з'ясувати причини. Ними можуть бути:

- помилки, допущені під час розроблення методики оцінювання (неправильно вибрані фактори оцінювання, неправильно встановлені коефіцієнти їх вагомості, помилки в розробленні описових рівнів оцінювання тощо);
- помилки, допущені під час оцінювання посад і робіт;
- дефіцит чи надмірна кількість представників окремих професійних груп на ринку праці та ін.

### 7.5. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ

Після оцінювання посад та робіт потрібно сформувати грейди — об'єднати посади та роботи в групи.

Грейди можна формувати різними способами. За умов використання неаналітичних методів грейди формують на підставі рангів, установлених для посад і робіт. Ранги розбивають на діапазони на основі суб'єктивного розуміння керівниками й фахівцями, які розробляють систему оплати праці, прийнятного для цього підприємства групування посад і робіт. Приклад формування грейдів за встановленими рангами наведено в табл. 7.11.

Таблиця 7.11

ФОРМУВАННЯ ГРЕЙДІВ ЗА ВСТАНОВЛЕНИМИ РАНГАМИ

Категорія	Найменування посади (роботи)	Ранг посади (роботи)	Грейд
Керівники вищого рівня	Заступник генерального директора	11	4
	Директор комерційний	10	4
	Директор з персоналу	10	4
	Начальник фінансового управління	10	4
Керівники середнього рівня	Начальник фінансового відділу	9	3
	Начальник відділу маркетингу	9	3
Керівники низового рівня	Завідувач складу	8	3
	Керівник групи роздрібного продажу	7	2
	Керівник групи гуртового продажу	7	2
	Начальник зміни відділу охорони	6	2
Професіонали	Фахівець з методів розширення ринку збуту	5	1

У разі використання факторно-балового методу головне завдання, яке потрібно розв'язати для об'єднання посад і робіт у грейди, полягає у визначенні діапазонів (інтервалів) оцінок (балів) у кожному грейді.

Можна рекомендувати кілька підходів до встановлення діапазонів грейдів. Наведемо їх.

1. Визначення діапазонів грейдів способом розбиття всієї множини балів на рівні інтервали.

У розглянутому раніше прикладі (див. табл. 7.10) мінімальний бал дорівнює 9, максимальний — 100. Якщо ми хочемо об'єднати всі посади та роботи в п'ять грейдів, то до першого грейду увійдуть посади та роботи, які набрали до 20 включно балів, до другого — від 21 до 40, третього — 41—60, четвертого — 61—80, п'ятого — понад 81 бал.

Перевага підходу — його простота. Головний недолік полягає в тому, що посади (роботи), які належать до однієї категорії (професійної групи), можуть увійти до різних грейдів, хоч отримані ними оцінки доволі близькі. Так, за встановленими нами діапазонами посади рекламіста й фахівця із зв'язків із громадськістю та пресою, оцінені в 39 балів (див. табл. 7.10), увійдуть до другого грейду, фахівця із розширення ринку збуту (44 бали) — до третього. До того ж відповідно до виділених діапазонів посади рекламіста, фахівця із зв'язків із громадськістю та пресою й бухгалтера потраплять до одного грейду разом з посадами (роботами) референта, інспектора з кадрів і навіть охоронця, хоча різниця і в складності робіт, і в рівні кваліфікації зазначених посад (робіт) суттєва.

2. Визначення діапазонів грейдів на основі *групування посад і робіт, які належать до однієї категорії (професійної групи) і мають незначні розбіжності в балах*.

У практичному застосуванні цей підхід складніший, проте йому притаманна гнучкість у побудові діапазонів, раціональність і логіка. Під «незначними розбіжностями в балах» варто прийняти 15-відсоткову відмінність в оцінках (балах), яка вважається майже непомітною відповідно до закону Вебера-Фехнера<sup>1</sup>. Якщо різниця оцінок посад (робіт) і оцінки еталонної<sup>2</sup> для цієї групи посад (робіт) становить не більше 15 %, то посади можна вважати рівнозначними (рівноцінними) і відносити їх до одного грейду.

Приклад сформованих за результатами оцінювання посад і робіт (одержаними ними балами) грейдів:

*6-й грейд*

- Генеральний директор (100)
- Керівник проектів (86)
- Директор комерційний (76)
- Заступник директора з питань регіонального розвитку (76)

*5-й грейд*

- Головний бухгалтер (72)
- Начальник відділу продажу (72)
- Начальник відділу реклами (71)
- Директор з персоналу (64)
- Начальник відділу зв'язків із громадськістю (59)

*4-й грейд*

- Фахівець із розширення ринку збуту (44)
- Фахівець із підбору персоналу (42)

<sup>1</sup> Чермеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермеков. — М. : Вершина, 2007. — С. 50.

<sup>2</sup> Найтиповішої, найпоширенішої, наймасовішої.

- Адміністратор системи (42)  
 Організатор зі збуту (40)  
 Рекламист (39)  
 Фахівець із зв'язків із громадськістю та пресою (39)
- 3-й грейд*  
 Бухгалтер (34)  
 Представник торговельний (33)  
 Агент торговельний (32)  
 Референт (31)
- 2-й грейд*  
 Інспектор з кадрів (26)  
 Охоронець (23)
- 1-й грейд*  
 Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних (12)  
 Кур'єр (9)

За результатами групування посад і робіт доцільно побудувати матрицю грейдів, яку слід використовувати під час планування кар'єри та ротації працівників між різними підрозділами.

**Приклад** матриці грейдів, побудованої для окремих підрозділів, наведено в табл. 7.12.

Таблиця 7.12

**МАТРИЦЯ ГРЕЙДІВ**

Грейди	Комерційний відділ	Відділ регіонального розвитку	Служба персоналу	Бухгалтерія
6	Директор комерційний	Заступник директора з питань регіонального розвитку	—	—
5	Начальник відділу продажу	—	Директор з персоналу	Головний бухгалтер
4	Організатор зі збуту	Фахівець із розширення ринку збуту	Фахівець із підбору персоналу	—
3	Агент торговельний	Представник торговельний	—	Бухгалтер
2	—	—	Інспектор з кадрів	—
1	—	—	—	Обліковець із реєстрації бухгалтерських даних

**7.6. ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ГРЕЙДІВ**

Після формування грейдів потрібно встановити діапазони для визначення основної заробітної плати для посад і робіт, які ввійшли до кожного грейду. Під час розроблення діапазонів посадових окладів (окладів) слід урахувати зовнішні (ринкові значення заробітних плат працівників відповідних категорій і

професійних груп) і внутрішні фактори (цінність відповідних посад і робіт, фінансові можливості тощо).

Для встановлення діапазонів рекомендовано визначати міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення (коефіцієнти). Ці коефіцієнти показують, у скільки разів посадові оклади (оклади) відповідного грейду більші, ніж установлені на підприємстві мінімальна заробітна плата (мінімальний оклад, мінімальна тарифна ставка). Установлені інтервали коефіцієнтів переводяться в діапазони посадових окладів (окладів) шляхом множення коефіцієнтів на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату (мінімальний оклад). З методичного погляду цей підхід дає змогу точніше врахувати потреби підприємства в диференціації заробітної плати, швидше реагувати на зміни, що відбуваються в трудовому законодавстві (підвищення рівня мінімальної заробітної плати), фінансових можливостях підприємства зі збереженням оптимальних співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій і професійних груп.

Для диференціації основної заробітної плати можна використати два підходи:

- 1) гнучку модель — диференціація основної заробітної плати за рівнями;
- 2) вилкову модель — встановлення діапазону у формі вилки.

Розроблені діапазони міжкваліфікаційних співвідношень у формі вилки для торговельного підприємства наведено в табл. 7.13.

Таблиця 7.13

**РОЗРОБЛЕНІ ДІАПАЗОНИ МІЖКВАЛІФІКАЦІЙНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ  
У ФОРМІ ВИЛКИ ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Грейд	$K_{\min}$	$K_{\max}$	Середнє значення в діапазоні $K_{\text{сер}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}$ , %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
1-й	1,0	1,8	1,4	—	—	0,8	—
2-й	1,5	2,3	1,9	0,5	36	0,8	0,3
3-й	2,0	3,9	3,0	1,1	58	1,9	0,3
4-й	3,6	6,0	4,8	1,8	60	2,4	0,3
5-й	5,7	7,3	6,5	1,7	35	1,6	0,3
6-й	7,0	8,6	7,8	1,3	20	1,6	0,3

У цьому варіанті — співвідношення між середніми коефіцієнтами найнижчого та найвищого грейдів 1,4 : 7,8. Змішаний тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні: до 4-го грейду — прогресивний, починаючи з 4-го — регресивний. Ширина діапазону коливається від 0,8 (1 і 2-й грейди) до 2,4 (4-й грейд). Перекриття в діапазонах для всіх грейдів становить 0,3.

У наведеному прикладі формування грейдів для торговельного підприємства найбільша кількість працівників належить до 3 і 4-го грейдів. Більшість посад цих грейдів безпосередньо впливає на кінцевий результат. Від результатів роботи працівників залежить конкурентоспроможність підприємства. Для повнішого врахування індивідуальних характеристик, професійно важливих якостей, особистих досягнень працівників, результатів їхньої праці для 3 і 4-го грейдів збільшено ширину діапазону. Розширення діапазонів оплати для окремих грейдів

особливо актуальне для підприємств з обмеженими можливостями для кар'єрного зростання працівників.

Розроблені інтервали коефіцієнтів потрібно перевести у вилку посадових окладів (окладів) шляхом множення мінімального та максимального коефіцієнтів у вилці на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату (оклад, тарифну ставку). За умов установа мінімального окладу на підприємстві на рівні 2000 грн посадові оклади (оклади) працівників диференціюватимуться як наведено в табл. 7.14.

Таблиця 7.14

## ДІАПАЗОНИ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ, ЇХ ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

(грн)

Грейд	Мінімальний посадовий оклад/оклад	Максимальний посадовий оклад/оклад	Середній розмір посадового окладу/окладу	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
1-й	2000	3600	2800	1600	–
2-й	3000	4600	3800	1600	600
3-й	4000	7800	6000	3800	600
4-й	7200	12 000	9600	4800	600
5-й	11 400	14 600	13 000	3200	600
6-й	14 000	17 200	15 600	3200	600

На рис. 7.4 схематично зображено діапазони посадових окладів (окладів), установлених для кожного грейду.

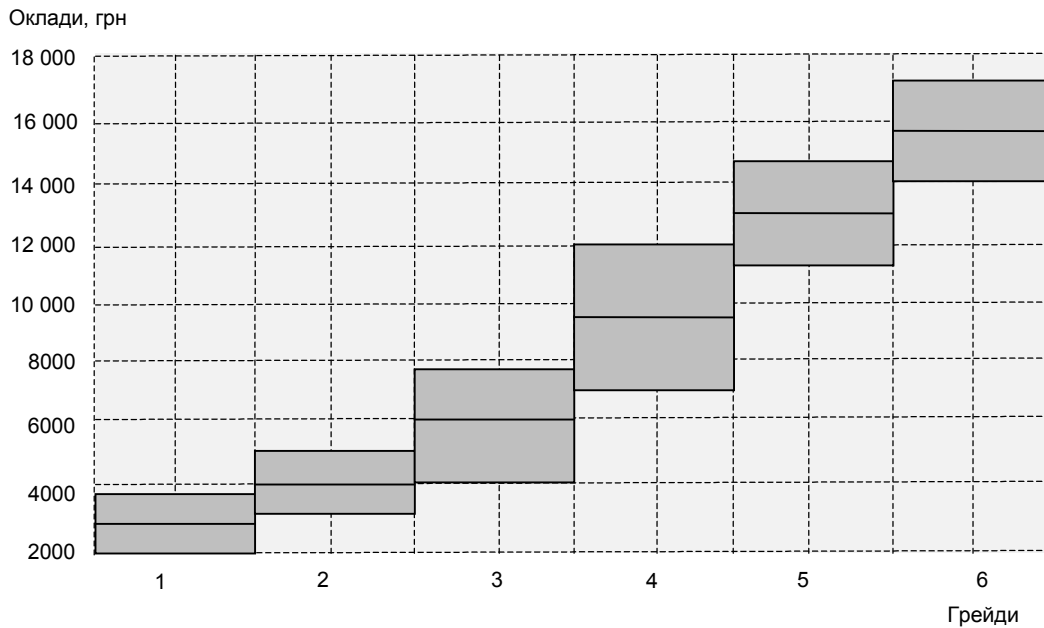


Рис. 7.4. Діапазони посадових окладів



Після призначення працівника на посаду (роботу) йому встановлюється мінімальний чи середній посадовий оклад (оклад) грейдів, до якого належить відповідна посада/робота. Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівників слід переглядати. Методичні рекомендації щодо розроблення та перегляду кваліфікаційних коефіцієнтів наведено в розділі 6. З установленими на підприємстві правилами перегляду кваліфікаційних коефіцієнтів мають бути ознайомлені всі працівники.

*Коригування діапазонів оплати праці з урахуванням кон'юнктури ринку праці*

Установлені діапазони (рівні, вилки) посадових окладів (окладів) потрібно скоригувати відповідно до кон'юнктури ринку праці. З цією метою підприємство має провести огляди заробітних плат для представників відповідних професійних груп (для всіх посад, робіт або лише окремих, приміром еталонних у кожному грейді). Підприємство може взяти участь в оглядах заробітних плат, які проводять консалтингові компанії.

Політикою оплати праці підприємства має бути визначено, на якому рівні підприємство планує встановлювати основну заробітну плату:

— середнє значення в діапазоні відповідного грейдів має відповідати середньоринковому, приміром медіанному, значенню основної заробітної плати представників відповідної професійної групи;

— верхнє значення (максимальне) відповідного грейдів має відповідати верхньому децилю (чи квартилю) або його перевищувати на відповідний відсоток тощо.

Якщо в результаті порівняння посадові оклади (оклади) для окремих посад (робіт) не відповідатимуть ринковим значенням, то для забезпечення такої відповідності можна скористатися наведеними нижче рекомендаціями.

*По-перше*, переоцінити посаду (роботу). Якщо посада (робота) була недооцінена, її необхідно віднести до вищого грейдів.

*По-друге*, переглянути міжкваліфікаційні співвідношення:

— змінити діапазон схеми посадових окладів: співвідношення між коефіцієнтами найнижчого та найвищого грейдів. При цьому треба пам'ятати, що зміна співвідношень може призвести до суттєвого збільшення фонду оплати праці за посадовими окладами та окладами;

— посилити прогресію коефіцієнтів відповідних грейдів, що викличе зміну ширини діапазонів (кількості рівнів оплати праці, ширини вилок);

— збільшити перекриття в діапазонах.

*По-третьє*, збільшити кількість рівнів оплати праці або розширити інтервал вилок для відповідних грейдів, що приведе до підвищення посадового окладу (окладу).

*По-четверте*, підвищити мінімальний оклад. Це може призвести до збільшення фонду оплати праці за посадовими окладами та окладами.

*По-п'яте*, запровадити для окремих професійних груп (посад) персональні надбавки для збереження встановлених міжкваліфікаційних співвідношень.

Зазначені заходи необхідні для зменшення вірогідності плинності персоналу серед певних категорій і професійних груп у зв'язку з низькою конкурентоспроможністю заробітної плати.

*Порівняння фактичних посадових окладів (окладів) працівників підприємства з установленими діапазонами*

Важливою процедурою диференціації основної заробітної плати з використанням грейдів є порівняння фактичних посадових окладів (окладів) працівників підприємства з установленими діапазонами посадових окладів (окладів) для відповідних грейдів. На основі порівняння необхідно скоригувати посадові оклади (оклади): підвищити для тих посад (робіт), оклади яких нижчі від передбачених встановленими діапазонами. Щодо посад (робіт), оклади яких більші за верхню межу встановлених діапазонів, у жодному разі не слід приймати рішення про зменшення посадових окладів (окладів). Ці посади необхідно також переоцінити або запровадити тимчасові надбавки. Поступово оклади мають вирівнятися у міру підвищення мінімальної заробітної плати (окладу) на підприємстві.

*Організація роботи щодо проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування* має здійснюватися відповідно до наказу директора підприємства. Для розроблення системи оплати праці має бути створена проектна (робоча) група, до складу якої можуть входити працівники служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, відділу (служби, департаменту) компенсацій (мотивації персоналу), фінансово-економічного управління. До складу такої групи керівництво може залучити зовнішніх консультантів.

На етапі запровадження грейдового підходу до проектування основної заробітної плати важливо поінформувати працівників підприємства про нові умови оплати праці. Доцільно провести роз'яснювальну роботу щодо:

- переваг запровадження нової системи оплати праці;
- факторів, від яких залежить віднесення посади (роботи) до відповідного грейду;
- показників (критеріїв), які впливатимуть на розмір основної заробітної плати в межах установлених діапазонів посадових окладів (окладів) для відповідних грейдів;
- періодичності перегляду розміру основної заробітної плати;
- можливостей кар'єрного зростання згідно з матрицею грейдів.

Для цього основні положення мають знайти відображення у відповідних внутрішніх документах (колективному договорі, положенні про оплату праці тощо), інформація може бути розміщена на внутрішньому корпоративному сайті підприємства.

### **7.7. ЦІЛІ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ПРОВЕДЕННЯ ОГЛЯДІВ ЗАРОБІТНИХ ПЛАТ**

Для забезпечення конкурентної компенсаційної політики, залучення та утримання компетентних працівників розмір заробітної плати працівників відповідних професійних груп має відповідати ринковим значенням. Тому під час визначення розміру заробітної плати, насамперед посадового окладу, і проектування інших складових компенсаційного пакета необхідно враховувати кон'юнктуру ринку праці. Щоб мати ці дані, організація може взяти участь в огляді або придбати готовий огляд заробітних плат.

У зарубіжних країнах огляди заробітних плат проводять державні органи, зазвичай міністерство праці або приватні компанії, що спеціалізуються в цій галузі. В Україні огляди заробітних плат здійснюють з початку 1990-х. Можна виокремити дві групи компаній, які надають такі послуги: рекрутингові агенції й консалтингові компанії.

Головною перевагою придбання готового огляду є нерозголошення конфіденційних даних. Крім того, дослідження зазвичай проводять один раз на рік, що, своєю чергою, змушує підприємства купувати готові огляди. Проте вартість придбання результатів огляду для підприємств, які не є їх учасниками, у десятки разів перевищує вартість його участі в ньому.

Участь в оглядах дає змогу фахівцям підприємства, які заповнюють опитувальні листи, глибше вивчити методологію проведення досліджень і особливості систематизації інформації. Коли підприємство бере участь в оглядах заробітних плат відомих на ринку компаній і його назва згадується поряд з підприємствами — лідерами ринку, то це позитивно впливає на його імідж і бренд роботодавця.

Джерела інформації для складання оглядів:

- опитувальні листи, заповнені підприємствами — учасниками огляду;
- публікації в ЗМІ та Інтернеті, зокрема рекламні оголошення про вакансії;
- бази даних рекрутингових агенцій з інформацією про розміри заробітних плат, які пропонують кандидатам роботодавці — замовники рекрутингових послуг.

Огляди заробітних плат містять таку інформацію:

- склад підприємств — учасників дослідження;
- заробітна плата;
- соціальні виплати;
- описи посад та ін.

Аналіз інформації про підприємства—учасників дослідження дає змогу з'ясувати, наскільки порівняння буде коректним і корисним для підприємства—користувача. Слід звернути увагу на галузеву належність підприємств, оскільки кожен вид економічної діяльності має свою специфіку та практику оплати праці. Інформацію стосовно посад, які є спільними для всіх видів економічної діяльності, можна знайти в більшості оглядів, що пропонуються на ринку. Щодо специфічних для певного виду економічної діяльності посад, то необхідну інформацію можна отримати зі спеціальних галузевих оглядів.

Ситуація на ринку праці може також суттєво відрізнятись у різних регіонах, тому важливо мати інформацію про розміри заробітних плат, що склались у певному регіоні. Таку інформацію можна отримати з регіональних оглядів або ж з регіонального зрізу загальноукраїнських оглядів.

Важливою інформацією, що характеризує репрезентативність вибірки, є розмір та організаційно-правова форма підприємств, що брали участь у дослідженні.

Огляди містять статистичні дані про розміри заробітних плат: середньоарифметичне й медіанне значення, квартилі та децилі.

Для використання даних огляду заробітних плат слід зіставити інформацію, що міститься в типових описах посад, з інформацією, регламентованою внут-

рішніми організаційними документами: посадовими інструкціями, паспортами чи описами посад тощо. До такої інформації належать місце посади в організаційній структурі, перелік посадових обов'язків, відповідальність, необхідні для виконання обов'язків знання й навички. Незважаючи на однакові найменування посад, на різних підприємствах ці характеристики можуть суттєво відрізнятися.

Поряд з участю в оглядах, що провадять спеціалізовані компанії чи агенції, і придбанням уже готових, служба персоналу підприємства може самостійно провести огляд. Для цього потрібно скласти перелік ключових посад, для яких необхідно зібрати дані про розміри заробітних плат і перелік (вибірку) підприємств. Під час формування вибірки підприємств слід чітко визначити, який ринок фахівці служби персоналу хочуть дослідити: національний, місцевий (регіональний), галузевий, підприємств певної організаційно-правової форми тощо.

Щоб результати огляду були репрезентативними, кількість підприємств у вибірці визначається з урахуванням загальної чисельності підприємств, які функціонують на ринку. Наприклад, якщо підприємство хоче дізнатися про середньоринкові розміри заробітних плат на машинобудівних підприємствах певного регіону, яких усього 10, то огляд семи-восьми з них дасть змогу отримати надійні дані.



---

## Резюме

---

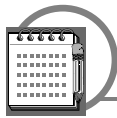
У проектуванні основної заробітної плати важливе місце посідає процедура формування груп з оплати праці, яка традиційно здійснюється на основі кваліфікаційних характеристик професій працівників, що містять відповідні випуски Довідника. Така практика часто не відповідає потребам бізнесу, стратегічним цілям підприємства, не враховує його специфіки. Формування груп з оплати праці може здійснюватися за результатами оцінювання посад і робочих місць з використанням грейдового підходу. Такий підхід до формування параметрів основної заробітної плати містить основні етапи: аналіз та опис посад і робіт; визначення цінності посад і робіт; побудова грейдів; диференціація посадових окладів (окладів) з використанням грейдів і запровадження грейдового підходу.

Для визначення цінності (значущості) посад і робіт використовують неаналітичні методи (ранжування, класифікації, парних порівнянь) та аналітичні (факторний, балового оцінювання). Факторний метод використовується в поєднанні з баловим оцінюванням, що дає змогу кількісно оцінити значущість посад за низкою факторів і зіставити їх одна з одною. Методика факторно-балового оцінювання посад і робіт складається з таких етапів: визначення факторів оцінювання посад і робіт; розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами; установлення вагомості (значущості) факторів; оцінювання посад і робіт за ключовими факторами та аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт.

Фактори оцінювання посад і робіт мають бути прості для розуміння, єдині для всіх посад, урахувати специфіку діяльності підприємства. Залежно від специфіки підприємства таких факторів може бути від 6 до 10. Щоб мати чітко визначені критерії оцінювання, треба розробити описові рівні оцінювання посад і робіт за факторами. Обов'язковою процедурою є встановлення вагомості факторів.

Після вибору факторів і встановлення їх вагомості потрібно оцінити посади та роботи. За результатами оцінювання посад формують ґрейди. Наступна процедура — встановлення діапазонів основної заробітної плати для кожного ґрейду. Діапазон можна розбити на групи з відповідними міжкваліфікаційними співвідношеннями (посадовими окладами) або побудувати у формі вилки. Розроблені інтервали співвідношень переводять у вилку посадових окладів (окладів) множенням мінімального й максимального значення у вилці на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату. Установлені діапазони (рівні, вилки) посадових окладів (окладів) потрібно скоригувати відповідно до кон'юнктури ринку праці. Важливою процедурою є також порівняння фактичних посадових окладів (окладів) працівників підприємства з вилками посадових окладів, установлених для відповідного ґрейду.

Під час визначення розміру заробітної плати, насамперед посадового окладу, і проектування інших складових компенсаційного пакета необхідно враховувати кон'юнктуру ринку праці. Щоб мати ці дані, організація може взяти участь в огляді або придбати готовий огляд. В Україні огляди заробітних плат здійснюють рекрутингові агенції та консалтингові компанії. Служба персоналу підприємства може також самостійно провести огляд заробітних плат.



### Терміни і поняття

*Аналіз роботи*  
*ґрейд*  
*ґрейдування*  
*Діапазон ґрейду*  
*Закон Вебера — Фехнера*  
*Лінія тренду*  
*Матриця ґрейдів*  
*Метод балового оцінювання*  
*Метод експертного оцінювання*  
*Метод класифікації*  
*Метод парних порівнянь*  
*Метод ранжування*  
*Огляди заробітних плат*  
*Опис посад (робіт)*  
*Описові рівні оцінювання посад і робіт*  
*Факторний метод*  
*Факторно-балове оцінювання посад і робіт*  
*Цінність посади (роботи)*



### Питання для перевірки знань

1. Назвіть спільні ознаки та відмінності класичного тарифного нормування й процедури ґрейдування.
2. Наведіть етапи ґрейдового підходу до оцінювання посад і робіт та формування параметрів основної заробітної плати.
3. Розкрийте процедуру та напрями використання результатів аналізу робіт.

4. Дайте порівняльну характеристику методів аналізу робіт.
5. Дайте порівняльну характеристику методів визначення цінності посад і робіт.
6. Назвіть етапи факторно-балового оцінювання посад і робіт.
7. Розкрийте правила вибору факторів оцінювання посад і робіт. Наведіть приклади.
8. Поясніть значення та розкрийте процедуру розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами. Наведіть приклади.
9. Охарактеризуйте процедуру встановлення вагомості факторів оцінювання посад і робіт.
10. Розкрийте процедуру аналізу залежності основної заробітної плати працівників від цінності посади (роботи). Наведіть поширені причини невідповідностей установлених посадових окладів (окладів) цінності посади, яку обіймають працівники (роботи, яку виконують).
11. Розкрийте технологію формування грейдів.
12. Дайте порівняльну характеристику підходам до встановлення діапазонів грейдів.
13. Розкрийте технологію диференціації посадових окладів (окладів) з використанням грейдів.
14. Розкрийте процедуру коригування встановлених діапазонів посадових окладів (окладів) відповідно до кон'юнктури ринку праці.
15. Розкрийте процедуру порівняння фактичних посадових окладів (окладів) працівників підприємства з діапазонами посадових окладів (окладів), установлених для відповідного грейду.
16. Охарактеризуйте цілі та розкрийте технологію проведення оглядів заробітних плат.



---

#### Завдання для індивідуальної роботи

---

1. Розробити анкету чи опитувальний лист для збирання інформації для аналізу певного виду робіт.
2. Підготувати есе на тему «Досвід використання грейдування в проектуванні основної заробітної плати у вітчизняних та іноземних компаніях».
3. Визначити фактори оцінювання посад і розробити їх описові рівні для підприємств різних видів економічної діяльності: промислового підприємства, страхової компанії та торговельного підприємства.
4. Провести моніторинг компаній, які здійснюють огляди заробітних плат у певному регіоні. Охарактеризувати інформацію, яку містять огляди. Визначити вартість участі підприємства у формуванні огляду заробітних плат та придбання готового огляду.



---

#### Література для поглибленого вивчення

---

1. Методичні рекомендації щодо проектування основної заробітної плати з використанням грейдів, затв. наказом Міністерства соціальної політики України від 24 лютого 2014 р. № 93.

2. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
3. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. *Клочков А. К.* КРІ и мотивация персонала : полный сб. практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.
6. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
7. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
8. *Сосновыи А.* Справедливая зарплата / А. Сосновыи, А. Гун // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 38—48.
9. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
10. *Цимбалюк С. О.* Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика і практика / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2009. — № 2. — С. 86—98.
11. *Чемекон В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемекон. — М. : Вершина, 2007.