

ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ГРЕЙДИНГОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ОПРАЦІ

Формування в Україні ринкової системи, створення економіки нового типу та забезпечення на цій основі підвищення рівня життя населення вимагають здійснення ряду заходів щодо системного реформування оплати праці на всіх рівнях управління.

Системи оплати праці, які використовуються на даний час є морально застарілими. Це зумовлено тим, що вони не враховують різної відповідальності і результатів праці працівників, які займають ідентичні посади, а також характеризуються низьким рівнем стимулювання чи мотивації працівників.

Розв'язати проблеми, які пов'язані з мотивацією персоналу, дає змогу система грейдів, яка базується на використанні бально-факторного методу та матрично-математичних моделей для нарахування посадових окладів.

Дослідженню проблем застосування грейдингової системи оплати праці на різних підприємствах присвячені праці таких українських економістів: О.В. Березіна, О.Д.Плотника, Н.М. Жидовської, Л. Запорожан, Г.Т. Завіновської, С. Цимбалюк та інших.

У літературі зустрічається багато різних визначень термінів «грейд» і «грейдинг» (див. табл. 1).

Таблиця 1

Сутність термінів «грейд» і «грейдинг»

Термін	Визначення
<i>Грейд</i>	<ul style="list-style-type: none">- це група посад, які мають приблизно однакову цінність для компанії [3, 155];- зарплатний рівень; група близьких посад з однаковим рівнем заробітної плати [4, 13];- група посад, котрі мають однакову цінність для роботодавця. Системи грейдів – управлінський механізм, який є ієрархічною системою груп посад, структурованою з метою управління монетарною винагородою, системою соціальних виплат, ефективністю роботи та нематеріальною мотивацією персонал [4,13].
<i>Грейдинг</i>	<ul style="list-style-type: none">- це процедура чи система процедур з оцінювання і ранжування посад, в результаті яких посади розподіляються на групи [3, 155];- позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства згідно з цінністю для підприємства [1];- створення ієрархії рангів, універсальної для всього персоналу [4, 13].

Таким чином, грейд – це група посад, які сформовані для підприємства за певними факторами, мають однакову цінність для підприємства і однакову величину посадових окладів.

Грейдуння – процедура формування грейдів згідно з їх цінністю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, і встановлення діапазонів посадових окладів.

Система грейдів була створена більше, ніж півстоліття тому у США компанією *Hay Group* і почала застосовуватись в 50-х роках минулого століття під час проектування основної заробітної плати державних службовців. З того часу цей інструмент постійно удосконалюється і в сучасних умовах сприяє об'єктивній диференціації заробітної плати працівників залежно від результатів їх праці.

Едвард Хей ще в 40-х роках минулого століття запропонував при формуванні заробітної плати оцінювати не самого працівника, що займає ту чи іншу посаду, а вагу і цінність власне посади, незалежно від того, хто її займає. В якості критеріїв, що лежать в основі побудови системи грейдів, використовуються вихідні вимоги (знання та вміння), результативність посади (складність) і відповідальність [3, 155].

Таку систему оцінки посад та оплати праці використовують понад 7,5 тис. великих компаній США та Європи, серед яких *Kodak*, *Pepsi*, *IBM*, *BMW*, а також понад 1,2 тис. компаній в 11 країнах Азії та решти світу [3, 155].

Сутність системи грейдів полягає в розробці та коригуванні постійної частини заробітної плати з урахуванням цінності посади робочого місця та її впливу на результат діяльності організації. Тобто чим вища цінність посади – тим більшою є основна частина заробітної плати.

Кількість грейдів може варіюватись від 5 до 20. Під час формування грейдів підприємства зазвичай дотримуються принципу об'єднання посад у якомога меншу (разом з цим оптимальну) кількість грейдів, що дає змогу збільшувати діапазони (вилки) посадових окладів, встановлених для кожного грейду, і разом з цим стимулювати поліпшення результатів праці, підвищення компетентності тощо.

Кожному грейду відповідає певний розмір окладу, або «вилка окладів», яка може періодично переглядатись, але сама система грейдів залишається незмінною.

Головна особливість грейдингу — «вимірювання невимірного»: переведення нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент [3, 155].

Близьким до поняття «грейд» є термін «кваліфікаційна група з оплати праці». До кваліфікаційної групи і грейду належить група посад, для яких

встановлюється однаковий діапазон посадових окладів. Однак, існують відмінності у формуванні і використанні в практиці управління персоналом кваліфікаційних груп і ґрейдів, що зазначено в таблиці 2.

Таблиця 2

Відмінності кваліфікаційних груп і ґрейдів [5,14]

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

У науковій літературі існують твердження, що проектування основної заробітної плати на основі класичного тарифного нормування і процедури ґрейдування – протилежні підходи. Дані твердження опираються на норми трудового законодавства, згідно з якими тарифна система є основою організації заробітної плати.

На рис. 1 наведено підходи до формування ґрейдів, які дають змогу працівникові встановити посадовий оклад.

На основі ґрейдування можна збудувати корпоративну політику компенсацій і пілґг, яка дозволить оптимізувати витрати на персонал, причому не за рахунок формального скорочення фонду оплата праці, а завдяки вдосконаленню організаційної структури і штатного розкладу, більш ефективного планування витрат на персонал. Система ґрейдів побудована таким чином, що роботодавці платять працівникам за результат. Вона дозволяє створити правильну організаційну структуру, порівняти рівень зарплат фахівців з тими, що пропонує ринок праці. Справедливим є той факт, що більше заробляє той, хто накопичив досвід, підвищив кваліфікацію та вмів виконувати відразу кілька важливих доручень [3, 155].

Для запровадження даної системи на підприємстві, перш за все, необхідно обґрунтувати її доцільність з огляду на специфіку діяльності підприємства, його організаційну форму, розміри, структуру і чисельність персоналу, наявність філіалів тощо.

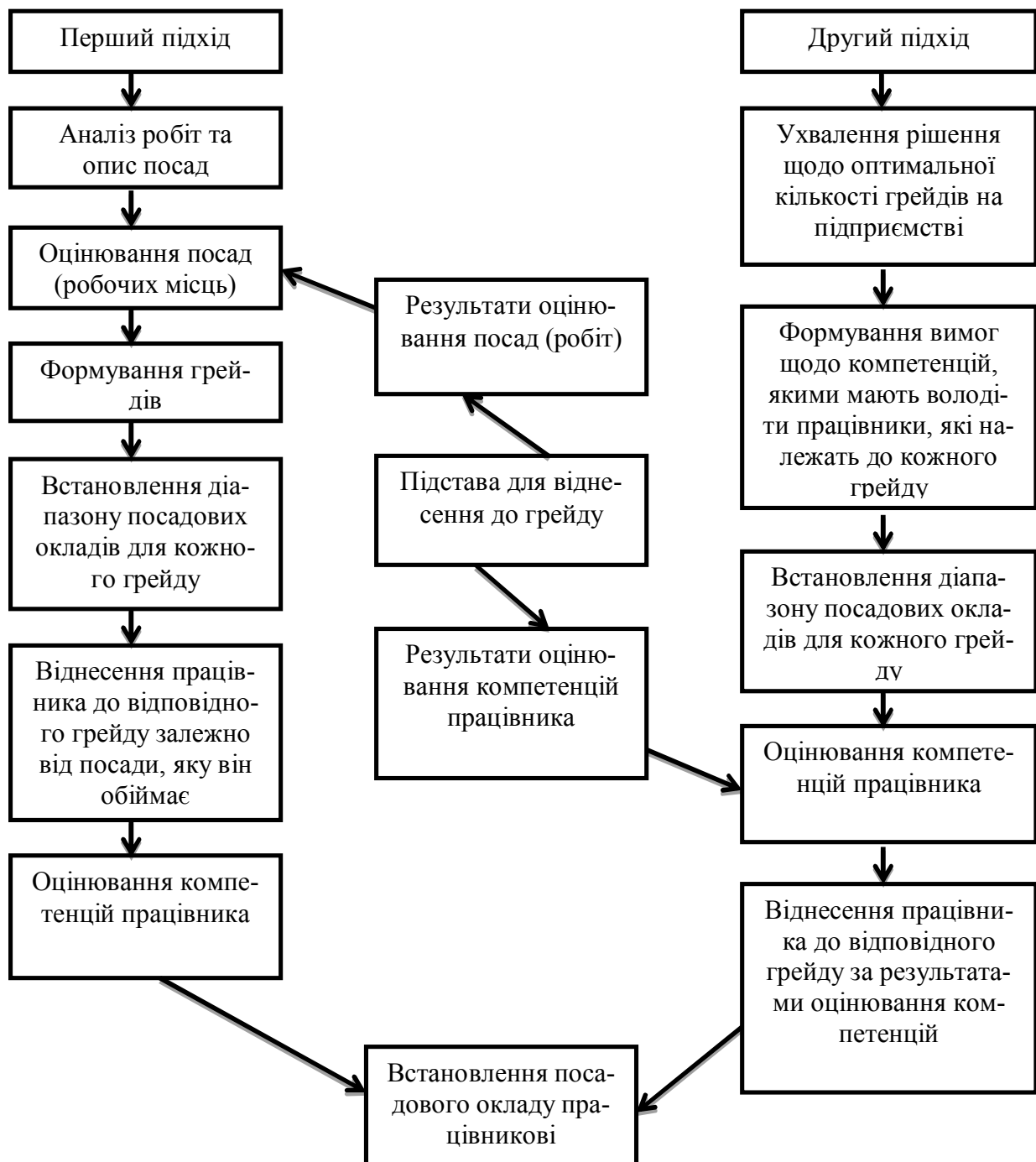


Рис.1 Підходи до формування ґрейдів [5, 16]

Ще один чинник, який варто враховувати під час обґрунтування доцільності використання системи ґрейдів, – розмір підприємства. Окремі науковці і практики вважають, що ґрейдинговий підхід потрібно застосовувати, коли чисельність персоналу понад 300 осіб, а кількість посад – бі-

ля 100. Інші зазначають, що в разі, якщо чисельність персоналу – понад 100 осіб, то запровадження грейдингового підходу стає економічно вигідним. Разом з цим на багатьох малих підприємствах грейдинговий підхід теж успішно застосовується, зокрема в консалтингових, тренінгових компаніях [5, 15].

Протягом останніх 5 років в Україні спостерігається значна увага роботодавців до системи грейдів, оскільки в умовах наростаючої конкуренції і турбулентності національної економіки персонал є одним із головних факторів виживання підприємства. Однак існує проблема розробки та впровадження системи грейдів на вітчизняних підприємствах, яка відбувається повільно і потребує значних витрат.

Зараз грейдова система введена, в основному, на підприємствах металургійної промисловості: ВАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» (м. Маріуполя), ПАТ «Харцизький трубний завод» (м. Харцизька), ВАТ «Єнакіївський металургійний завод» (м. Єнакієвого), ПАТ «Докучаєвський флюсо-доломітний комбінат» (м. Докучаєвська) та інших [4].

Попри численні переваги, грейдингу властиві і певні недоліки:

- 1) потреба значних витрат на розробку, впровадження і функціонування;
- 2) залучення великої групи експертів до початкової розробки системи грейдів;
- 3) проблеми переміщення між грейдами;
- 4) вірогідність суб'єктивного підходу під час розробки і оцінювання грейдів [3, 156].

Для України оплата праці за грейдинговою системою є досить актуальним та перспективним питанням. Вона дозволяє підвищити мотивацію персоналу, симулювати його розвиток, сприяє скороченню плинності кадрів. Для успішного запровадження грейдингової системи на вітчизняних підприємствах необхідно здійснити пошук можливих шляхів зменшення фінансових та трудових витрат при її побудові, а також забезпечити функціонування даної системи відповідними нормативно-правовими актами.

Список використаних джерел:

1. Жидовська Н.М. Удосконалення систем оплати праці України з врахуванням зарубіжного досвіду [Електронний ресурс] / Національна бібліотека ім. Вернадського. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>;
2. Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uadocs.exdat.com/docs2/index-590635.html>;

3. Запорожан Л. Зарубіжний досвід оплати праці за грейдами [Текст] / Запорожан Л., Барабан В., Запорожан М. // Економічний аналіз. – 2011. – № 8. – с. 155-157;
4. Національна служба посередництва і примирення. Грейдингова система оплати праці, її особливості та практика застосування у ПАТ «Харцизький трубний завод» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nspp.gov.ua/index.php>;
5. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних тарифікаційних процедур і грейдування [Текст] / Цимбалюк С. // Україна: аспекти праці. – 2011. – N7. – С.9-16.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Голяш Ірина Дмитрівна

*Рогут Михаил,
студент группы РКзмкр-51*

ПРИЗНАНИЕ И ОЦЕНКА ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ

Изучение особенностей учета дебиторской и кредиторской задолженности в современных условиях хозяйствования актуально, поскольку рациональная организация их учета влияет на величину оборотного капитала компании, позволяет эффективно использовать временно свободные средства и не допускать появления безнадежных долгов. Изучением проблемы учета дебиторской и кредиторской задолженности занимались такие отечественные ученые-экономисты, как Бутинец Ф., Голов С., Костюченко В., Нашкерська Г., Грачева Р., Ловинская Л., Ямборко Г. и др. и зарубежные авторы – Нидлз Б., Грей С., Уорфилд Т., Вейгант Дж., Энтони Р., Рис Дж. и др. Необходимо отметить, что в основном вышеперечисленными авторами уделено внимание учету дебиторской задолженности, и до сегодняшнего дня остаются нерешенными некоторые вопросы адаптации международного опыта учета кредиторской задолженностей для отечественных предприятий.

В МСФО нет специального стандарта, посвященного дебиторской и кредиторской задолженностям, однако при составлении отчетности необходимо соблюдать принцип консерватизма, чтобы не ввести в заблуждение ее пользователей.

При определении дебиторской задолженности в зарубежной и отечественной практике не существует особых различий.