

мічно неактивних підприємств і підприємств-банкрутів недостатньо використати наявні адміністративні та нормативно-правові механізми, а також створити, наприклад, Фонд. Щоб знайти способи розв'язання даної проблеми, необхідно проаналізувати заборгованість із заробітної плати з метою визначення частки боргів економічно неактивних підприємств державної форми власності, причини економічної неактивності таких суб'єктів господарювання, а також наявні можливості відновлення ефективної діяльності підприємств-боржників. При цьому заборгованість підприємств державної форми власності, відносно якої немає перспектив погашення (у зв'язку з відсутністю майна або перспектив відновлення господарської діяльності), має бути відшкодована працівникам за рахунок коштів Державного бюджету, оскільки саме держава, як власник таких підприємств, має виконати функцію правонаступника за їхніми зобов'язаннями.

З метою визначення алгоритму подальших дій по відношенню до економічно неактивних

підприємств необхідно це питання врегулювати в правовій площині. Необхідно спочатку відновити збір статистичної інформації про заборгованість із заробітної плати на економічно неактивних підприємствах за рахунок включення їх до вибіркової сукупності, на основі якої здійснюють державні статистичні спостереження. Враховуючи вищевикладене, перспективи подальших наукових розвідок будуть охоплювати питання формування адекватних економічних механізмів, що забезпечуватимуть реалізацію трудових прав працівників, зокрема права на своєчасне одержання винагороди за працю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Методологічні пояснення «Доходи та витрати населення» Головного управління статистики у м. Києві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gorstat.kiev.ua/p.php3?c=422&lang=1> (дата звернення 14.07.2011). – Назва з екрана.

УДК 331.1:331.2

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ГРЕЙДОВОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ У СУЧАСНІЙ КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ

О. А. Дороніна, кандидат економічних наук

Кадрова політика сучасного підприємства має виконувати низку важливих завдань пов'язаних перш за все із залученням кваліфікованого та досвідченого персоналу, його подальшим закріпленням і мотивуванням до результативної праці та професійно-особистісного розвитку. Ступінь і якість реалізації зазначених завдань визначається гнучкістю та ефективністю системи оплати праці, яка використовується на підприємстві та є складовим елементом його кадрової політики. Віддаючи перевагу впровадженню систем оплати праці,

що запозичені з провідного зарубіжного досвіду, все більше вітчизняних підприємств обирають грейдову систему, використання якої в умовах української економіки набуває певних особливих рис і в деяких випадках провокує виникнення проблем у сфері управління персоналом. Отже, актуальним є глибинне дослідження переваг цієї системи оплати праці та перешкод її ефективному використанню.

Методичні підходи та практичні рекомендації щодо впровадження грейдової системи оплати праці на пострадянському просторі

викладено у працях О. Ветлужської, О. Герасименко, Г. Завіновської, А. Колота, О. Мороза, В. Рутицької, О. Соснова, С. Сліпачук, С. Цимбалюк та ін.

Мета статті полягає у визначенні особливостей упровадження системи оплати за грейдами у кадрову політику українських підприємств, проблемних моментів, що виникають при цьому, та окреслено перспектив її використання.

Система оплати праці за грейдами уперше була запропонована консалтинговою компанією «Hay Group» у 50-х рр. минулого століття. Зараз ця система використовується у провідних компаніях більш ніж сорока країн світу. Метод Е. Хея застосовують кілька тисяч організацій, зокрема такі найбільші світові корпорації як «Kodak», «Pepsi», «IBM», «BMW». У Росії ця система впроваджена, наприклад, у холдингу «Русал», ВАТ «Азот», ВАТ «Ростелеком» та його підрозділах (ВАТ «ВолгаТелеком», ВАТ «Дальзв'язок», ВАТ «Уралзв'язокінформ», ВАТ «Сибиртелеком»), ВАТ «Будматеріали», ТОВ «Лукойл-Перм», IBS, «Голден Телеком». В Україні положення даної системи використовують такі підприємства як «Інтертайп», Перший Український міжнародний банк, УМС, ВАТ «Стирол», ВАТ МК «Азовсталь», ВАТ «Харцизький трубний завод», ВАТ «Павлоградвугілля», ВАТ «Краснодонвугілля» та ін.

Сутність системи грейдів полягає у формуванні постійної частини заробітної плати (основної заробітної плати) з урахуванням цінності посади, робочого місця і їх впливу на результат діяльності підприємства [2, с. 290]. У системі кадрової політики підприємства грейдування переслідує такі цілі:

- упорядкування всіх посад і робочих місць за їх значущістю для підприємства;
- установлення чітких границь («вилок») вартості всіх посад;
- створення простого, зрозумілого й прозорого інструмента для нарахування зарплати;
- управління бюджетом коштів на оплату праці;
- розробка системи оцінки праці персоналу підприємства;

- створення ґрунту для планування розвитку працівників, їх мотивації до безперервного розвитку;

- формування єдиної системи розвитку й винагороди працівників компанії.

Формування системи оплати праці за грейдами реалізується в 6 основних етапів [1, с. 31–45]:

1. *Опис посади/робочого місця* – визначає коло основних обов'язків, сфери відповідальності й повноважень, кінцеві результати діяльності, лінії підпорядкування і підзвітності, а також основні вимоги до працівника на даній посаді (складають профіль посади).

2. *Підготовка до оцінки посад/робочих місць* – включає вибір факторів, за якими буде відбуватися оцінка, опис факторів за рівнями, зважування факторів за їх важливістю, розробку бально-факторної шкали, за якою будуть оцінюватися посади, робочі місця.

В основу оцінювання посад і робочих місць за класичною методикою Е. Хея покладені такі три фактори: необхідні знання й досвід, вирішення завдань і рівень відповідальності. За рекомендаціями Міжнародної організації праці оціночні фактори можуть включати: кваліфікаційні вимоги, складність роботи, ступінь свободи прийняття рішень, управлінське, комунікативне й фізичне навантаження під час роботи на посаді.

3. *Проведення оцінки посад/робочих місць* – на основі аналізу знань і вмінь, необхідних для конкретних професій і посад, питань, які вони вирішують і за які несуть відповідальність, визначається, який внесок працівники даних професій і посад вносять у підсумки роботи підприємства.

4. *Грейдування* – усі наявні на підприємстві посади/робочі місця групуються за найпоширенішими рівнями позицій. На підставі оцінки груп позицій або окремих посад їм привласнюються певні грейди.

5. *Побудова структури зарплат* – розробляються «вилки» окладів на кожному грейді. При цьому, як показує практика, у сучасних умовах оптимальне співвідношення постійної і змінної частини заробітних плат повинне становити 60:40 %. Тільки таке співвідношення, коли постійна частина перевищує змінну,

змушує працівників виконувати план, щоб, таким чином, одержати більшу частину свого заробітку.

Вивчення наукових публікацій з досліджуваної теми [1–5] та практичного досвіду вітчизняних підприємств щодо використання грейдової системи оплати праці показує, що вона, як і будь-яка система оплати праці, має свої переваги й недоліки, тому може як позитивно, так і негативно впливати на кадрову політику підприємства (табл.). Крім наведених у табл. позитивних рис системи, консультанти у сфері мотивації персоналу зазначають, що підприємства, які впровадили систему грей-

дів, мають можливість позиціонувати себе як серйозного гравця на світовому ринку праці й залучати на роботу або до співробітництва топ-менеджерів, а також висококласних фахівців з різних країн.

Незважаючи на те, що грейдова система оплати праці широко розповсюджена у світі, та зарубіжна практика свідчить про ефективність упровадження системи грейдування [2, с. 290], вона не завжди може бути прийнятною для вітчизняних підприємств. Є ряд факторів, що стримують використання даної системи (табл.):

Таблиця

Напрями впливу грейдової системи оплати праці на кадрову політику підприємства

Позитивні	Негативні
Зростання вмотивованості персоналу через встановлення залежності базової заробітної плати від посадових обов'язків і значущості посади або робочого місця для підприємства	Проведення оцінки робіт може викликати кадрові проблеми, пов'язані з тим, що деякі працівники можуть піти з підприємства через невідповідність встановленої оцінки посади суб'єктивним оцінкам
Створення підґрунтя для закріплення персоналу на підприємстві через встановлення вартості робочого місця на рівні середньоринкових показників	Невідповідність рівнів оплати праці на деяких робочих місцях, посадах середньоринковим показникам
Широкі можливості для кар'єрного зростання, працівник може розвиватися в межах своєї посади, здійснюючи горизонтальний кар'єрний ріст, або зростати вертикально, переходячи на більш високу посаду в ієрархії підприємства	Групування посад за грейдами ускладнює моніторинг заробітної плати та її аналіз з урахуванням тенденцій на ринку праці
Виявлення недоліків в розподілі праці, дублювання функцій, неефективне керівництво лінійних менеджерів підлеглими	Імовірність зростання соціальної напруженості в колективі через складність сприйняття працівниками положень грейдової системи оплати та виникнення конфліктів через нерівність заробітків працівників, що мають однаковий грейд
Оптимізація розміщення персоналу згідно з професійно-діловими якостями працівників	Складність відображення в системі грейдів особливостей праці різних категорій персоналу на великому підприємстві, мотивація яких повинна будуватися по-різному
Підвищення ефективності управління фондом оплати праці та забезпечення гнучкості системи нарахування зарплати	Зростання трудоемності експлуатації системи оплати праці (необхідність переоцінки роботи у разі зміні її змісту, у випадку появи нової посади, зміни ринкових ставок оплати за окремими посадами або робочими місцями)
Зміна (зростання або зменшення) загальних витрат на персонал, якщо у значної частини працівників значно виросте або знизиться заробітна плата	

1. Компанії в Україні розвиваються дуже динамічно й нові посади з новими функціональними обов'язками з'являються в них набагато частіше, тоді як система грейдування позицій розрахована на стабільну оргструктуру.

2. Діапазон цін на вітчизняному ринку праці не завжди дозволяє встановити наскрізну

зарплатну «дельту» для кожного грейда, тому необхідно вносити корективи залежно від спеціалізації працівника.

3. Відсутність чітких і якісних посадових інструкцій працівників, що містять перелік їх функціональних обов'язків ускладнює процедуру оцінки робочих місць.

4. Опір працівників нововведенню, які не мають повного уявлення про систему, що вводить, і побоюються зниження заробітку.

Отже, беручи до уваги те, що у світовій практиці система оплати праці за грейдами визнана ефективною, доцільно розглядати перспективи її впровадження у кадрову політику великих вітчизняних підприємств. Але, враховуючи вищевикладені перешкоди щодо її використання та можливі негативні наслідки, на нашу думку, необхідно дотримуватися певних умов – усе це дозволить отримати позитивні результати:

1. використання пілотного проекту системи оплати праці в одному підрозділі, а не її впровадження відразу на всьому підприємстві;

2. постійний моніторинг зарплатоутворюючих чинників (ринку праці, змісту робіт та ін.);

3. навчання персоналу кадрової та економічної служб, керівників усіх рівнів методиці адміністрування сформованої системи грейдів;

4. усунення опору персоналу впровадженню нової системи оплати праці завдяки широкому висвітленню інформації про положення нової системи оплати праці;

5. обов'язкова участь представників трудового колективу (первинних профспілкових ор-

ганізацій) у розробці грейдової системи оплати праці;

6. внесення положень нової системи оплати праці до Колективного договору підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 148 с.
2. Завіновська Г. Гредова система оплати праці в організації / Г. Завіновська // Формування ринкової економіки. – 2010. – Т. 1 : Спецвипуск : Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – С. 290–297.
3. Мороз О. Грейды и тарифы – дом и его фундамент [Электронный ресурс] / О. Мороз. – Режим доступа : <http://hrliga.com.ua>. – Название с экрана.
4. Рутицкая В. Модель оплаты труда: грейды [Электронный ресурс] / В. Рутицкая. – Режим доступа : <http://hrliga.com.ua>. – Название с экрана.
5. Слипачук С. Система грейдов. Методика определения должностных окладов / С. Слипачук [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com.ua>. – Название с экрана.

УДК 331.108.26

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

М. І. Дрогомирецька, кандидат економічних наук

Сучасні економічні умови, для яких характерні динамічні зміни у зовнішньому середовищі, зумовили необхідність усвідомлення того, що одним із ключових факторів успіху будь-якого суб'єкта господарювання є персонал. З огляду на те, що інвестиції у персонал дають набагато більшу віддачу, ніж інвестиції, спрямовані лише на вирішення тих чи інших

виробничих завдань, провідні компанії світу витрачають значні кошти на навчання і професійний розвиток своїх працівників.

Безумовно, все це вказує на те, що сьогодні відбувається становлення якісно нової парадигми управління, адже ще донедавна персонал прирівнювався до витрат, які необхідно постійно скорочувати, а тепер він справедливо