

використовуючи конструктивні моделі і стратегії [2, с. 109–112].

### ЛІТЕРАТУРА

1. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие / А. Панфилова. – С.Пб. : Знание, ИВЭСЭП, 2001. – 496 с.
2. Маслова В. М. Связи с общественностью в управлении персоналом : учеб. пособие / Маслова В. М. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 207 с.
3. Элизабет Мерманн. Коммуникация и коммуникабельность / Мерманн Элизабет. – Х. : Гуманитарный Центр, 2007. – 296 с.
4. Улла Дик. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки : [пер. с нем.] / Дик Улла. – Х. : Гуманитарный Центр, 2007. – 188 с.
5. Сагач Г. М. Мистецтво ділової комунікації : навч. посіб. / Сагач Г. М. – К. : Київ. ін-т банкірів банку «Україна», 1996. – 180 с.
6. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Сидоренко Е. В. – С.Пб. : Речь, 2007. – 208 с.
7. Моргунов Е. Олигархов больше нет / Моргунов Е. // Управление персоналом. – 2009. – № 3. – С. 15–24.
8. Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы / Панасюк А. Ю. – М. : Экономика, 1990. – 112 с.

УДК 331.23

## ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ, ЗАСНОВАНОГО НА СИСТЕМІ ГРЕЙДІВ

Н. М. Слівінська, кандидат економічних наук

На всіх етапах розвитку економіки заробітна плата була одним із головних чинників, що забезпечують ефективну систему матеріального стимулювання працівників і що формують мотиваційний механізм трудової активності. Мотиваційний механізм забезпечує матеріальну зацікавленість і відповідальність колективів у досягненні високих результатів діяльності підприємства. Традиційно у свідомості працівника заробітна плата психологічно асоціюється з визнанням її авторитету на підприємстві, побічно виражає його соціальний статус. Через заробітну плату працівник побічно оцінює себе, свої успіхи в роботі порівняно з іншими. Мотиваційний механізм безпосередньо заробітної плати має визначальне значення і, зокрема в реалізації стратегії розвитку на перспективу.

Від успішності та першочерговості вирішення цього завдання багато в чому залежать як підвищення ефективності виробництва, так і зростання добробуту людей, сприятливий со-

ціально-психологічний клімат в трудових колективах.

Питання мотивації та оплати праці активно досліджують у вітчизняній економічній літературі науковці. Серед ґрунтовних досліджень питань організації заробітної плати на підприємстві відзначилися такі дослідники: В. М. Данюк, А. М. Колот, М. В. Семікіна, А. М. Уманський, Г. А. Дмитренко, А. В. Калина, Т. А. Костишина, Н. Д. Лук'янченко та ін.

Проблеми мотивації та оплати праці, удосконалення методів стимулювання персоналу залишаються недостатньо дослідженими. Це стосується організації заробітної плати, її розміру, преміальних виплат, їх відповідності нормам трудових затрат. Отже, в умовах економічної нестабільності у державі потребують подальшого системного аналізу питання організації оплати праці, оцінки її ефективності, зростання її мотиваційного механізму, застосування нових, нетрадиційних систем оплати праці, зокрема системи грейдування.

Мета статті є розгляд сутності, доцільності застосування системи грейдування та їх впливу на підвищення мотиваційного механізму заробітної плати в сучасних умовах господарювання.

Перехід до ринкових відносин змінив основну сутність оплати праці на різних рівнях її організації. Нинішні економічні умови дають можливість пропонувати підприємствам нові методи та способи вирішення завдань щодо підвищення мотивації до праці.

Основними критеріями ефективності мотиваційних систем є, по-перше, чітко визначені та сформульовані цілі й завдання для кожного працівника організації (підприємства); по-друге, зрозумілий механізм оцінки діяльності та результатів діяльності працівників за кожною посадою.

Залежно від системи оплати праці на підприємстві мотиваційним стимулом може бути як розмір заробітної плати, так і безпосередньо оцінка працівника (хоча остання у підсумку також виразиться розміром заробітку). Тому саме система грейдування є тим практичним інструментом, який дозволяє оцінити посади та робочі місця та на цій основі сформувати певні групи з оплати праці.

(Грейд – це група посад (робіт), які сформовані за результатами їх оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, які мають однакову цінність для підприємства та, відповідно, однаків діапазон посадових окладів [1, с. 133]. Грейдкування – це саме оцінка посад або посадових позицій, сутністю грейдування є дослідження посад усередині самої організації та розподіл їх за ступенем важливості для неї.

В основі грейдування посад лежать такі принципи: економічна обґрунтованість – зв'язок з результатами організації; ясність і прозорість – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу; справедливність – при більшому впливі на результати компанії співробітник одержує більшу винагороду; однорідність – відповідність винагород співробітників, що в однаковій мірі впливають на результат; ринкова конкурентоспроможність – створення конкурентних переваг ком-

панії для залучення висококваліфікованих фахівців [3].

Для найманих працівників даної організації система грейдів дає можливість:

- усвідомити місце, яке посідає його посада в існуючій ієрархії посад, оцінити її роль для організації;
- одержати справедливу винагороду за працю – залежно від рівня складності, відповідальності і таке інше виконуваної роботи;
- оцінити перспективи свого професійного і кар'єрного зростання;
- дістати можливість «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування рівнями майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності та повноважень) – зміна грейду або підгрейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці;
- послідовно набути нові професійні знання і навички, необхідні для ефективної роботи на більш високій посаді.

На практиці процедура грейдування полягає, по суті, у формуванні певних меж рівнів і подальшого обчислення значень окладів. Послідовність процедури грейдування доцільно проводити за такими етапами:

1. вибір експертів і вироблення компенсаційних чинників;
2. розстановка пріоритетності чинників;
3. створення вимірювальних шкал;
4. оцінка посади за факторами в балах;
5. формування грейдів;
6. визначення різниці в оплаті в межах грейду;
7. оцінка ефективності розробленої системи.

Оскільки посади оцінюються за їхньою значущістю для досягнення стратегічних цілей організації, то визначаються важливі (компенсаційні) для компанії чинники, що впливають на успішність її діяльності. Їх зазвичай від трьох до семи. Як правило, компенсаційними чинниками є кваліфікація, складність професійної діяльності, комунікаційні процеси, досвід і знання та ін. Вони виробляються з урахуванням стратегічних завдань організації. У процесі розстановки пріоритетності чинників враховується перебування організації на тому

чи іншому етапі свого розвитку: на кожному етапі є свої пріоритети.

На третьому етапі доцільно застосовувати менеджерам з персоналу метод Хея, (або метод спрямовувальних профільних таблиць). Він складається з низки методичних вказівок і трьох оціночних таблиць, відповідно до яких посадам у компанії і виставляються бали [3]. Таблиці містять такі критерії: знання і вміння, якими потрібно володіти для виконання обов'язків, коло питань, які мають вирішуватись, широта повноважень і міра свободи в ухваленні рішень, а також рівень відповідальності.

Атестацію та оцінку посад за балами доцільно проводити менеджерам з персоналу разом із представниками консалтингових фірм. Конкретна посада в кожній із трьох таблиць отримує певну кількість балів. Їх підсумовують, і в такий спосіб виводиться підсумкова оцінка. Що вищий бал, то цінніший працівник і вища оплата його праці. На наступному етапі перелік посад із присвоєними балами розбивають на грейди. Хоча на практиці є декілька методик визначення грейдів, і сам принцип грейдування є незмінний – це оцінка посад за трьома основними критеріями. Але принцип нарахування балів, які присвоюють посаді, а також крок грейду (кількість балів, що входять до одного грейду) різняться.

На наш погляд, доцільніше при розподілі посад на грейди визначити крок у 30 балів, і якщо кожному посаді було оцінено за шкалою від 1 до 150 балів, то грейдів у організації буде 5. Найнижчим є перший грейд, куди потраплять посади, оцінені в 1–30 балів. Загалом, кількість грейдів у компаніях може бути від 5 до 20. А різниця між найнижчим і найвищим окладами в одному грейді може становити близько 30–35 %.

Після формування грейдів оцінюють дотримання принципу внутрішньої справедливості: чи всі працівники гідно атестовані, чи немає тих, хто з якихось причин виявився переоціненим, а також порівнюються заробітні плати з наявними на ринку. Останнім етапом є розробка політики управління винагородами.

У більшості організацій, що впровадити грейдову систему, зазвичай, до найвищих

грейдів належать посади керівників, до грейдів початкового рівня – обслуговуючий персонал. На одному рівні базового окладу можуть виявитися, наприклад, інженер, бухгалтер і фахівець із маркетингу. Тобто складність визначається за сутністю виконуваної роботи, а не назвою або функцією посади. Новим працівникам в організації встановлюють на 20–30 % меншу зарплату від максимального окладу в межах грейду. З часом його ставка може зрости. Компанії зазвичай раз на рік або частіше переглядають ставки для всіх грейдів, наприклад, через збільшення інфляції.

Як свідчать менеджери з управління персоналом, кожен працівник (на підприємстві чи фірмі якого запроваджено систему грейдування) уже чітко розуміє, яку відповідальність на нього покладено, наскільки складні завдання перед ним стоять, які рішення він має право ухвалювати, яка масштабність їхніх наслідків, який рівень знань і навичок необхідний для його посади.

Крім того, організація, запровадивши дану систему, унеможлиблює такі явища, як суб'єктивізм в оплаті праці персоналу, потенційне кумівство і шантаж з боку працівників, які можуть звертатися до начальства з проханнями підвищити зарплату через важливі, на їхню думку, причини [4]. Отже, значно простіше і швидше для організації порівнювати заробітні плати фахівців, коригувати їх зв'язки зі зміною ринку, маючи чітку структуру і знаючи вагу кожної посади.

Система грейдування в сучасних умовах уже адаптувалась до потреб українського ринку, вже навіть є вітчизняні компанії (наприклад: «САН ІнБев Україна», «Київстар», Банк «Надра» та ін.) та підприємства металургійної промисловості (ВАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» м. Маріуполь, ПАТ «Харцизький трубний завод» м. Харцизьк, ВАТ «Єнакіївський металургійний завод» м. Єнакієво) застосовують її самостійно.

2010 р. фонд оплати праці заводу ПАТ «Харцизький трубний завод» збільшився на 18 %, для найманих працівників це виразилося в підвищенні заробітної плати від 5 до 20 %. На сьогодні значення мінімального грейду становить 1181 грн, що більше від рів-

ня мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством. Середня заробітна плата на підприємстві за вересень 2011 р. становила 3894 грн [2].

Позитивним моментом нової системи на ПАТ «Харцизький трубний завод» визначено те, що до введення системи грейдів 40 % заробітної плати працівників становила премія. Після її введення доля премії в загальному розмірі заробітної плати становить 20 %, а решта 20 % введені в грейд. Введення системи грейдів співпало з початком в країні фінансово-економічної кризи, підприємство знаходилося у режимі простою і працівники отримували лише 2/3 тарифної ставки (окладу). Проте завдяки включенню частини премії в грейд, сума зарплати, отримана працівниками з розрахунку 2/3, була не менше встановленою їм раніше основної заробітної плати, що трохи полегшило важкість кризи для працівників і їх сімей [2].

Отже, грейдова система в сучасних умовах сприяє зростанню матеріальної мотивації, стимулює працівників до кар'єрного зростання і лежить в основі формування стратегії розвитку персоналу організації. Система грейдів забезпечує баланс між фондом оплати праці й ефективністю роботи. Позитивною рисою застосування даної системи є також значне зниження плинності кадрів (особливо «цінних» для даної організації працівників).

Інструментом мотивації та підвищення ефективності роботи персоналу система грейдів стає у тому випадку, якщо і працівники, і

керівництво не ставитимуться до неї формально, а щороку має відбуватися переоцінка посад відповідно до таблиць. Працівники, розуміючи, що їхні зусилля оцінюються за рахунок переведення у новий грейд, прагнуть розширити коло своїх обов'язків, ускладнити поставлені перед ними завдання. Доцільно застосувати систему грейдів на середніх і великих підприємствах, особливо на тих, де наявні філіали та регіональні представництва (у фінансово-кредитній сфері, організаціях торгівлі та зв'язку, на великих промислових підприємствах).

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 133–134.
2. Грейдова система оплати праці, її особливості та практика застосування [Електронний ресурс] : офіційний сайт Національної служби посередництва та примирення. – Режим доступу : <http://www.nspp.gov.ua/index.php>. – Назва з екрана.
3. Хендерсон Р. И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Хендерсон Р. И. – С.Пб. : Питер, 2004. – 880 с.
4. Лозовський О. Л. Впровадження системи грейдингу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / О. Л. Лозовський, О. А. Таран, В. С. Такан. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com/8>. – Назва з екрана.

УДК 005.52:657.471.12:339

## НАПРАВЛЕННЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АНАЛИЗА РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ ТОРГОВЛИ

А. З. Коробкин, кандидат экономических наук

К экономическому анализу расходов на оплату труда в организациях торговли обращались практически все отечественные ученые,

исследующие проблемы анализа хозяйственной деятельности организаций сферы товарного обращения. Среди них А. М. Фридман,