

# ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: АНАЛІЗ ПІДХОДІВ

ЦИМБАЛЮК С. О.

УДК 331.221.123

## Цимбалюк С. О. Проектування основної заробітної плати на українських підприємствах: аналіз підходів

Метою статті є дослідження та обґрунтування найприйнятніших підходів до проектування основної заробітної плати на українських підприємствах. Обґрунтовано складності формування груп з оплати праці на основі традиційної процедури тарифікації праці. Сформульовано дефініції понять «грейд» і «грейдування». Виокремлено особливості проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування. Досліджено підходи до проектування основної заробітної плати, що використовуються на українських підприємствах. Установлено, що найпоширенішим залишається традиційний підхід до розроблення тарифних умов оплати праці. Обґрунтовано, що проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування дає змогу підвищити справедливість в оплаті праці, посилити індивідуалізацію заробітної плати завдяки тому, що у процесі визначення розміру винагороди враховуються цінність посади (роботи), рівень розвитку професійно значущих компетенцій у працівника та індивідуальні результати праці. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення науково-методичних рекомендацій щодо проектування основної заробітної плати з використанням аналітичних методів оцінювання посад і робіт.

**Ключові слова:** компенсації, основна заробітна плата, тарифні умови оплати праці, тарифікація праці, грейд, грейдування.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

**Цимбалюк Світлана Олексіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** cymso@ukr.net

УДК 331.221.123

## Цимбалюк С. А. Проектирование основной заработной платы на украинских предприятиях: анализ подходов

Целью статьи являются исследование и обоснование наиболее приемлемых подходов к проектированию основной заработной платы на украинских предприятиях. Обоснованы сложности формирования групп по оплате труда на основе традиционной процедуры тарификации труда. Сформулированы дефиниции понятий «грейд» и «грейдувание». Выделены особенности проектирования основной заработной платы с использованием процедуры грейдувания. Исследованы подходы к проектированию основной заработной платы, используемые на украинских предприятиях. Установлено, что наиболее распространенным остается традиционный подход к разработке тарифных условий оплаты труда. Обосновано, что проектирование основной заработной платы с использованием процедуры грейдувания позволяет повысить справедливость в оплате труда, усилить индивидуализацию заработной платы вследствие того, что в процессе определения размера вознаграждения учитываются ценность должности (работы), уровень развития у работника профессионально значимых компетенций и индивидуальные результаты труда. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку научно-методических рекомендаций по проектированию основной заработной платы с использованием аналитических методов оценивания должностей и работ.

**Ключевые слова:** компенсации, основная заработная плата, тарифные условия оплаты труда, тарификация труда, грейд, грейдувание.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

**Цимбалюк Светлана Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**E-mail:** cymso@ukr.net

UDC 331.221.123

## Tsybalyuk S. A. Planning Basic Wages at Ukrainian Enterprises: Analysis of Approaches

The goal of the article is the study and justification of the most acceptable approaches to planning the basic wage at Ukrainian enterprises. The article justifies difficulties of formation of groups by payment for labour on the basis of the traditional procedure of labour tariffication. It formulates "grade" and "grading" definitions. It specifies specific features of planning basic wage with the use of the grading procedure. It studies approaches to planning the basic wage used at Ukrainian enterprises. It establishes that the most widely used is the traditional approach to development of tariff conditions of payment for labour. It justifies that planning the basic wage with the use of the grading procedure allows increase fairness in payment for labour, increase individualisation of wages due to the fact that the process of identification of size of remuneration takes into account value of the position (work), level of the worker's professionally significant competences and individual results of labour. Further studies should be directed at development of scientific and methodical recommendations on planning the basic wage with the use of analytical methods of assessing positions and work.

**Key words:** remuneration, basic wages, tariff wage conditions, labour tariffication, grade, grading.

**Pic.:** 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 9.

**Tsybalyuk Svitlana A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Human Resource Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** cymso@ukr.net

Неможливо досягати поставлених цілей без забезпечення підприємства кваліфікованими, компетентними і мотивованими працівниками, а також створення належних умов для ефективного їхньої роботи. Рівень мотивації залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед зовнішніх факторів важливе місце посідає виплата гідного рівня винагороди, забезпечення справедливої оплати праці, надання конкурентного компенсаційного пакета з урахуванням потреб та інтересів найманих працівників. Лише за таких умов можна розраховувати на підвищення мотивації працівників і відповідно на поліпшення результатів праці.

Проблеми оплати праці є одними з найгостріших для України. З-поміж таких проблем: низький рівень винагороди за працю, порушення підприємствами законодавства у сфері оплати праці, незадовільна диференціація, неузгодженість винагороди зі складністю функцій і обов'язків, рівнем кваліфікації працівників і результатами праці тощо.

Питанням оплати праці, винагороди за працю та компенсаційного пакета присвячено чимало праць. З-поміж зарубіжних авторів, які займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування систем винагород, треба виокремити М. Армстронга, Дж. Мілковича, Е. Лоу-

лер, Дж. Ньюман, Т. Стівенс, Дж. Тропмена, Р. Хендерсона, М. Хемел, Р. Хенімена та ін.

Різні теоретичні та прикладні аспекти матеріальної мотивації та оплати праці викладено в працях вітчизняних вчених: О. Грیشнової, В. Данюка, Т. Кир'ян, А. Колода, Г. Кулікова, В. Лагутіна, Е. Лібанової, Н. Лук'янченко, О. Новікової, І. Петрової та ін. Ці проблеми досліджували також російські вчені: А. Абалкін, І. Алієв, А. Бабініна, В. Бобков, Н. Волгін, Б. Генкін, В. Гімпельсон, Н. Горелов, Ю. Кокін, Р. Колосова, Б. Мазманова, Ю. Одегов, А. Рофе, М. Сорокіна, Р. Яковлев та ін. Прикладним питанням формування компенсаційної політики присвячені праці російських вчених і практиків: С. Бабіна, Л. Бабініної, О. Бодрової, І. Поварича, А. Соснового, А. Федченко та ін.

Разом з тим бракує системних досліджень практики формування компенсаційного пакета на українських підприємствах, а також рівня задоволення найманих працівників винагородою, що її одержують у результаті реалізації своєї здатності до праці. Залишається також не достатньо обґрунтованою доцільність використання різних підходів до проектування різноманітних складових компенсаційного пакета, зокрема і основної заробітної плати.

Метою роботи є дослідження та обґрунтування найприйнятніших підходів до проектування основної заробітної плати на українських підприємствах.

Основна заробітна плата для більшості професійних груп працівників займає найбільшу частку в заробітній платі, а для деяких і в компенсаційному пакеті, і, на відміну від решти виплат і винагород, має переважно постійний характер. У зв'язку з цим чільне місце у формуванні компенсаційної політики займає процедура формування основної заробітної плати. Згідно зі ст. 96 КЗпП України *основою організації заробітної плати є тарифна система*. Остання є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати. Виходячи з основних положень чинного КЗпП України проектування основної заробітної плати має ґрунтуватися на тарифній системі.

Згідно зі згаданою ст. 96 КЗпП України тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Розподіл робіт за розрядами тарифної сітки (посад за групами з оплати праці схеми посадових окладів) залежно від їх складності здійснюється у процесі тарифікації праці. На основі тарифікації визначається складність виконуваних робіт. Тарифікація робіт і присвоєння тарифних розрядів здійснюється на підставі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [2] (ДКХПП). Формально ДКХПП є елементом тарифних умов оплати праці. Зокрема, у «Вступі» до Випуску 1 ДКХПП зазначено, що він застосовується як базовий елемент організації заробітної плати разом зі схемами посадових окладів, тарифними сітками, тарифними розрядами, тарифними ставками та коефіцієнтами (міжкваліфікаційними співвідношеннями) [2].

Разом з тим фактично на підставі ДКХПП можна провести тарифікацію робіт і присвоїти тарифні розряди лише робітникам. Щодо решти категорій (керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців), то *на підставі ДКХПП практично не можливо провести тарифікацію і визначити складність робіт і обов'язків, котрі вони виконують*.

У зв'язку з цим питання формування груп з оплати праці, насамперед керівників, професіоналів, фахівців і

технічних службовців, і розроблення міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці є одним з найскладніших під час розроблення компенсаційної політики на підприємстві. Треба з'ясувати, *чому формування груп з оплати праці на основі традиційної процедури тарифікації праці у більшості випадків не лише не відповідає вимогам сьогодення, а й взагалі неможливе*.

*По-перше*, в Україні робота з розроблення кваліфікаційних характеристик професій працівників ще триває, окремі випуски ДКХПП лише плануються до видання. Кваліфікаційні характеристики для багатьох професій і посад лише розробляються і ще не опубліковані або потребують розроблення. Тому в чинному Класифікаторі професій [3] відсутні посилання на випуски ДКХПП. У зв'язку з цим підприємства самостійно мають розробляти для певних посад перелік завдань і обов'язків, кваліфікаційні вимоги і вимоги до рівня знань.

*По-друге*, чинні кваліфікаційні характеристики майже не адаптовані до використання в умовах сьогодення. Порівняльний аналіз їх із кваліфікаційними характеристиками, чинними за Радянського Союзу, показав, що вони дуже схожі, особливо в частині завдань і обов'язків, а також вимог до знань.

*По-третьє*, чинні кваліфікаційні характеристики є типовими, не ураховують специфіку підприємства, його розміри, кількість рівнів управління і цінність посад.

*По-четверте*, Класифікатором професій [3] передбачено також утворення похідних назв професій від базових. Похідні посади, назви яких утворено за допомогою додаткових ознак, як-то «заступник», «змінний», «старший», «перший», «помічник» тощо, мають такі ж кваліфікаційні характеристики, що й базові. Хоча насправді перелік завдань і обов'язків за цими посадами, повноваження, відповідальність, цінність посад суттєво різнитимуться. Для таких професій і посад неможливо провести стандартну процедуру тарифікації робіт.

*По-п'яте*, глобалізаційні процеси, інноваційні тенденції, розвиток управлінських технологій зумовлюють виникнення не лише нових видів робіт, не передбачених типовими кваліфікаційними характеристиками певних професій, а й нових професій і посад, які на практиці з'являються раніше, ніж вносяться зміни і доповнення до Класифікатора професій [3] і випусків ДКХПП.

На підставі інформації, що міститься у кваліфікаційних характеристиках керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, (а в окремих випадках і робітників), можна сформувати лише укрупнені кваліфікаційні групи за критеріями «рівень кваліфікації». У зв'язку з цим *традиційні процедури тарифікації праці не дають змоги у більшості випадків забезпечити об'єктивну диференціацію основної заробітної плати навіть залежно від основних тарифоутворювальних чинників: складності праці, значущості, кваліфікації працівника, не кажучи вже про цінність посади*.

Поряд з використанням традиційних тарифікаційних процедур формування груп з оплати праці і розроблення міжкваліфікаційних співвідношень (диференціація основної заробітної плати) можуть (і в більшості випадків мають) здійснюватися *за результатами оцінювання посад і робочих місць*. Практичним інструментом, який дає змогу оцінити посади і робочі місця і на їх основі сформувати групи з оплати праці, є *процедура ґрейдування*.

Наведено підходи різних авторів до визначення понять «грейд» і «грейдування».

Грейд – зарплатний рівень; група близьких посад з однаковим рівнем заробітної плати [7].

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 нематеріальної мотивації персоналу [1, с. 9].

Система грейдів – це різновид матеріальної мотивації персоналу, яка ґрунтується на оцінці відносної цінності посад в компанії, створенні ієрархії посад з відповідними окладами [4].

Грейдінг (авт.– грейдування) – групування посад згідно з певною методикою (визначення «ваги» (авт.– оцінювання посад), класифікація тощо) з метою стандартизації оплати праці в організації [9, с. 16].

Грейдуння – створення ієрархії рангів, універсальної для всього персоналу [5].

Грейдуння – позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства згідно з цінністю для підприємства [6].

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 – їх 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, які сформовані за результатами їх оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, мають однакову цінність для підприємства і відповідно однаковий діапазон посадових окладів/окладів. *Грейдуння* – 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.

**Підходи до проектування основної заробітної плати, що використовуються на українських підприємствах, нами вивчено у процесі соціологічного дослідження практики формування компенсаційної політики.** Дослідження проводилося з використанням методу опитування. Опитування було здійснено автором упродовж 2011 – 2013 рр. Генеральна сукупність – найменші працівники, що обіймають посади, які належать до категорій керівників і професіоналів, мають повну вищу освіту й навчаються в системі післядипломної освіти, зокрема здобувають другу вищу освіту у вищих навчальних закладах III і IV рівнів акредитації м. Києва. Кількість респондентів – 193 особи.

Результати дослідження підходів до проектування основної заробітної плати, які використовуються на підприємствах, на яких працюють респонденти, наведено на *рис. 1*.

Як свідчать результати проведеного нами дослідження, *найпоширенішим на вітчизняних підприємствах залишається традиційний підхід до проектування основної*

*заробітної плати* (див. *рис. 1*). Традиційний підхід передбачає проектування тарифних сіток для оплати праці робітників і схем посадових окладів – для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. За традиційного підходу до формування тарифних умов оплати праці кожного розряду (професії) робітників, посади керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців *присвоюються стабільні тарифні ставки, оклади та посадові оклади*.



**Рис. 1. Підходи до проектування основної заробітної плати на підприємствах, на яких працюють респонденти**

**Джерело:** складено автором за результатами опитування.

У разі використання традиційного підходу до розроблення тарифних умов оплати праці тарифні ставки та посадові оклади переглядаються у випадку:

- ✦ підвищення мінімальної тарифної ставки (окладу) у зв'язку з підвищенням мінімальних державних гарантій, мінімальних гарантій, передбачених генеральною, галузевою чи територіальною угодами;
- ✦ за власною ініціативою роботодавця у разі поліпшення фінансово-економічного стану на підприємстві або ж за ініціативою виборного органу первинної профспілкової організації;
- ✦ зміни тарифних коефіцієнтів (співвідношень), встановлених для певних розрядів, професій і посад, наприклад, зміни діапазону тарифної сітки чи схеми посадових окладів.

Якщо тарифні ставки і посадові оклади на підприємстві не переглядаються, основна заробітна плата працівника може збільшитися лише за умов підвищення розряду для робітників, кваліфікаційної категорії для професіоналів і фахівців, зміни посади, тобто переведення на вище оплачувану посаду чи підвищення у посаді. У разі, якщо на підприємстві обмежені можливості кар'єрного зростання, основна заробітна плата залишатиметься незмінною впродовж тривалого періоду часу.

Оскільки тарифна частина, як ми зазначали, складає значну частку компенсації працівників, то така «стабільність» або незначні зміни в основній заробітній платі, можуть спричинити зниження мотивації у висококваліфікованих, досвідчених і компетентних працівників, їхньої зацікавленості в докладанні більших трудових зусиль і поліпшенні результатів праці.

У вітчизняній практиці одержали *інші підходи, відмінні від традиційного*, насамперед, тим, що основна заробітна плата диференціюється залежно не лише від складнос-



ті праці, кваліфікації, значущості певного виду діяльності, а й інших чинників, які традиційно не є тарифоутворювальними. Такими чинниками можуть бути: індивідуальні та колективні результати праці; стаж роботи; професійно значущі компетенції тощо. З-поміж таких підходів: *грейдовий* (23%) і *вилковий* (4%).

**Т**реба відзначити, що у практиці вітчизняних підприємств одержує поширення проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування. Однією з причин поширення грейдового підходу до оцінювання посад і формування груп з оплати праці є *недосконалість традиційної процедури тарифікації праці*, про яку вже йшлося.

Треба зазначити, що 3 особи в пункті «інші» виокремили притаманну вітчизняним підприємствам систему «за домовленістю з власником» й 2 особи зазначили, що система оплати праці встановлюється власником на власний розсуд.

Для обґрунтування вибору відповідного підходу до проектування основної заробітної плати *порівнюємо рівень задоволення працівників системою оплати праці на підприємствах, де використовуються різні моделі оплати праці*. Для порівняння візьмемо три найпоширеніші підходи до проектування основної заробітної плати, що використовуються на підприємствах: традиційний підхід, грейдову модель та єдину тарифну сітку (ЄТС).

Порівняльний аналіз відповідей респондентів щодо рівня задоволення системою оплати праці на підприємствах, де використовуються різні підходи до проектування основної заробітної плати, наведено в *табл. 1*.

Дані табл. 1 свідчать про те, що у разі використання грейдового підходу до оцінювання посад і формування квалі-

*фікаційних груп підвищується рівень сприйняття найманими працівниками системи оплати праці як справедливої* порівняно з традиційним підходом до проектування основної заробітної плати та застосуванням ЄТС. Це пояснюється тим, що процедура грейдування дає змогу підвищити об'єктивність диференціації заробітної плати за рахунок використання аналітичних методів оцінювання посад і робіт за низкою специфічних для підприємства факторів, що визначають цінність посад і робіт для певного підприємства.

Хоча використання грейдового підходу до оцінювання посад і формування кваліфікаційних груп і дає змогу підвищити рівень сприйняття найманими працівниками системи оплати праці як справедливої, проте не гарантує, що у разі використання даного підходу працівники будуть цілком задоволені системою оплати праці й відповідно мотивовані та лояльні до підприємства. Це пов'язано з тим, що основна заробітна плата, хоча і посідає важливе місце в компенсаційному пакеті, проте неналежна увага до інших складових сукупної винагороди може спричинити невдоволення найманих працівників системою оплати праці.

Крім того, важливу роль у сприйнятті найманими працівниками системи оплати праці як справедливої відіграє співставність винагороди, що одержують наймані працівники, з винагородами інших працівників, які виконують подібні роботи. Як зазначає Р. Хендерсон, проектувальники компенсаційних систем мають розуміти, що люди приймають рішення про прийнятну заробітну плату, порівнюючи себе з іншими. Ці порівняння унікальним чином зважуються кожним індивідом. Результати порівнянь, у свою чергу, впливають на рішення найманих працівників, залишитися чи покинути роботу, працювати краще чи саботувати вигоди організації [8, с. 139].

Таблиця 1

**Розподіл відповідей респондентів щодо рівня задоволення системою оплати праці на підприємствах, де використовуються різні підходи до проектування основної заробітної плати**

Характеристики системи оплати праці/відповіді респондентів	Підходи					
	Традиційний		Грейдовий		ЄТС	
	Осіб	% до загальної кількості	Осіб	% до загальної кількості	Осіб	% до загальної кількості
<b>Задоволеність розміром заробітної плати</b>						
Так	39	33,1	18	40,0	2	16,7
Ні	51	43,2	22	48,9	8	66,6
Важко відповісти	28	23,7	5	11,1	2	16,7
<b>Усього</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>
<b>Справедливість системи оплати праці</b>						
Так	44	37,3	23	51,1	2	16,7
Ні	63	53,4	15	33,3	8	66,6
Важко відповісти	11	9,3	7	15,6	2	16,7
<b>Усього</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>
<b>Прозорість системи оплати праці</b>						
Так	66	55,9	30	66,7	9	75,0
Ні	45	38,1	5	11,1	1	8,3
Важко відповісти	7	5,9	10	22,2	2	16,7
<b>Усього</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Джерело: складено автором за результатами опитування.

У разі проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування підвищується також рівень задоволення найманих працівників розміром заробітної плати (див. табл. 1), оскільки даний підхід передбачає узгодження основної заробітної плати працівників з ринковими значеннями посадових окладів (тарифних ставок, окладів) представників відповідних професійно-кваліфікаційних груп.

Що стосується прозорості системи оплати праці, то за цією характеристикою найбільший відсоток позитивних відповідей респондентів одержано щодо підприємств, на яких використовується ЄТС, і відповідно найменший відсоток – на підприємствах, які додержуються традиційного підходу до проектування основної заробітної плати (див. табл. 1). Високий рівень прозорості системи оплати праці на підприємствах, де застосовуються ЄТС, пояснюється тим, що такі підприємства належать до бюджетного сектора економіки. На таких підприємствах порядок виплати та розміри різних складових заробітної плати чітко регламентований і доведений до найманих працівників.

**П**орівнюємо також залежність розміру заробітної плати від тарифоутворювальних чинників, компетенцій працівника та результатів праці на підприємствах, де використовуються різні підходи до проектування основної заробітної плати (табл. 2).

Як свідчать дані табл. 2, найбільший відсоток респондентів, котрі зазначили, що розмір заробітної плати залежить від складності робіт, обов'язків, що виконує працівник, і рівня кваліфікації, простежується на підприємствах, де використовується ЄТС.

Щодо підприємств, на яких проектування заробітної плати здійснюється з використанням процедури грейдування, то менший відсоток респондентів, що відзначили вплив на розмір заробітної плати складності праці та рівня кваліфікації працівників, пояснюється тим, що *під час використання процедури грейдування урахується не стільки складність робіт і обов'язків, які виконує працівник, скільки цінність його роботи (посади) для компанії [остання залежить не лише від складності робіт], й не стільки кваліфікація працівника, скільки рівень розвитку професійно значущих компетенцій*. Це підтверджують результати опитування, оскільки *саме на підприємствах, де використовується грейдовий підхід до оцінювання посад і формування кваліфікаційних груп, на розмір заробітної плати найбільшою мірою впливають компетенції працівника* (див. табл. 2). Також на підприємствах, де застосовується процедура грейдування, простежується найбільша узгодженість винагороди, яку одержує працівник, з індивідуальними результатами праці (див. табл. 2).

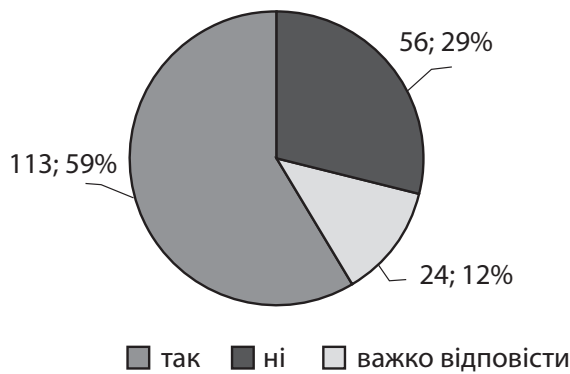
Під час соціологічного дослідження нами було з'ясовано думку респондентів щодо необхідності зміни системи оплати праці (рис. 2).

Таблиця 2

**Розподіл відповідей респондентів щодо залежності розміру заробітної плати від різних чинників на підприємствах, де використовуються різні підходи до проектування основної заробітної плати**

Чинники, які впливають на розмір заробітної плати/ відповіді респондентів	Підходи					
	Традиційний		Грейдовий		ЄТС	
	Осіб	% до загальної кількості	Осіб	% до загальної кількості	Осіб	% до загальної кількості
<b>Складність робіт, обов'язків, що виконує працівник</b>						
Так	62	52,5	27	60,0	9	75,0
Ні	37	31,4	14	31,1	2	16,7
Важко відповісти	19	16,1	4	8,9	1	8,3
<b>Усього</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>
<b>Кваліфікація працівника</b>						
Так	66	55,9	23	51,1	10	83,3
Ні	39	33,1	16	35,6	1	8,3
Важко відповісти	13	11,0	6	13,3	1	8,3
<b>Усього</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>
<b>Компетенції працівника</b>						
Так	70	59,3	28	62,2	4	33,3
Ні	33	28,0	4	8,9	4	33,3
Важко відповісти	15	12,7	13	28,9	4	33,3
<b>Усього</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>
<b>Індивідуальні результати праці працівника</b>						
Так	60	50,8	27	60,0	2	16,7
Ні	45	38,1	11	24,4	8	66,7
Важко відповісти	13	11,0	7	15,6	2	16,7
<b>Усього</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Джерело: складено автором за результатами опитування.



**Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи вважаєте Ви, що систему оплати праці, яка використовується у компанії, в якій Ви працюєте, потрібно змінювати?»**

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Щодо складових компенсаційного пакета, які потрібно змінювати, то на запитання «У порядку визначення якої частини заробітної плати (компенсаційного пакета) потрібно вносити зміни?» 67% від кількості респондентів, що відзначили необхідність внесення змін до системи оплати праці, зазначили, що потрібно вносити зміни до порядку визначення основної заробітної плати.

Результати соціологічного дослідження засвідчили також, що відрізняються позиції респондентів щодо необхідності внесення змін до системи оплати праці, що використовується у компанії, у разі використання різних підходів до проектування основної заробітної плати (рис. 3). Як свідчать результати дослідження, частка респондентів, що вказали на необхідність внесення змін до системи оплати праці, на підприємствах, де використовується процедура грейдування для проектування основної заробітної плати, найменша.

Крім того, треба зазначити, що 22,2% респондентів, які працюють на підприємствах, де використовується процедура грейдування, відзначила, що потрібно вносити зміни до проектування основної заробітної плати. Частка

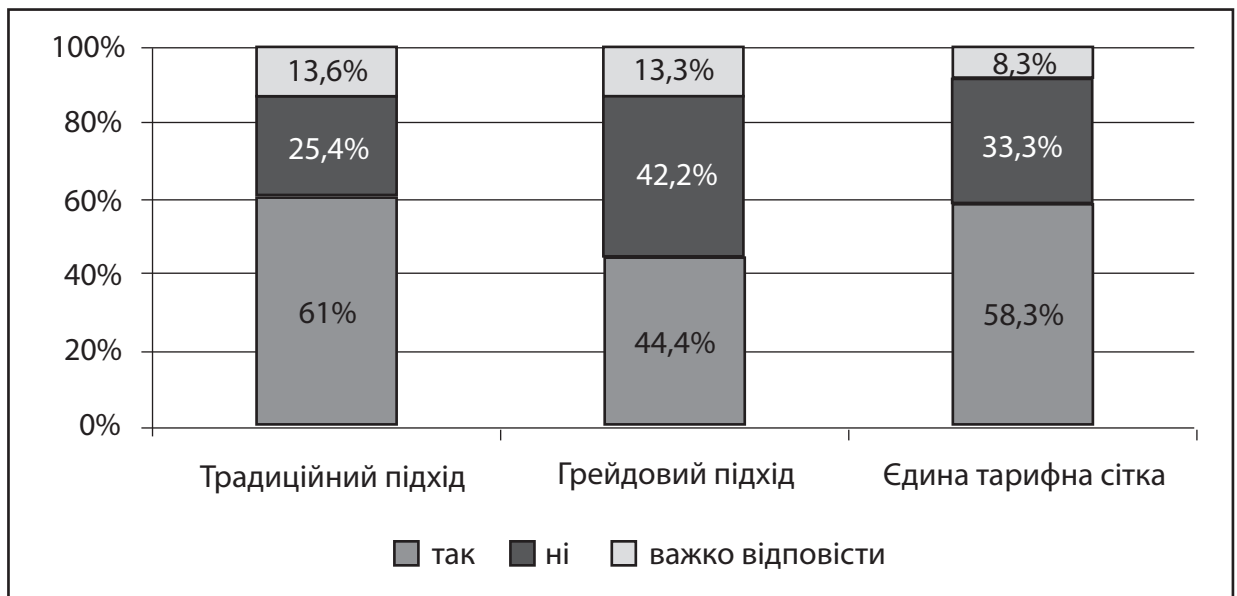
таких респондентів, що працюють на підприємствах з традиційним підходом до розроблення тарифних умов оплати праці, склала 44,1% й на підприємствах, де застосовується ЄТС – 41,7%.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження підходів до проектування основної заробітної плати підтвердили необхідність використання аналітичних методів під час проведення тарифікаційних робіт з метою формування груп з оплати праці та розроблення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці. Проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування дає змогу підвищити справедливість в оплаті праці, посилити індивідуалізацію заробітної плати завдяки урахуванню рівня розвитку у працівника професійно значущих компетенцій та індивідуальних результатів праці, що є важливим для формування ефективної компенсаційної політики, посилення мотивації працівників, а відтак і поліпшення результатів діяльності на підприємстві. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення науково-методичних рекомендацій щодо проектування основної заробітної плати з використанням аналітичних методів оцінювання посад і робіт з урахуванням специфіки, розмірів підприємств і організацій, їхньої належності до відповідного виду економічної діяльності, професійно-кваліфікаційної структури персоналу та ін. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бодрова О. А. Оптимизация оплаты труда на основе системы грейдов : автореф. дис. кан. экон. наук : спец. 08.00.05 / О. А. Бодрова. – М. : Рос. гос. ун-т туризма и сервиса, 2008. – 27 с.
2. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. Випуск 1. Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності. Розділ 1. Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1152.606.0>. – Дата відвідування: 30.09.2013.



**Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи вважаєте Ви, що систему оплати праці, яка використовується у компанії потрібно змінювати?» залежно від використання різних підходів до проектування основної заробітної плати**

Джерело: складено автором за результатами опитування.

3. Національний Класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій». – К. : Соцінформ, 2010. – 746 с.

4. **Попова О.** 7 шагов к успешному проекту. Система грейдов для вашей компании / О. Попова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=45860>. – Дата обращения: 30.09.2013.

5. **Рутицкая В.** Модель оплаты труда: грейды / В. Рутицкая [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/model-oplaty-truda-greidy>. – Дата обращения: 30.09.2013.

6. **Слипачук С.** Система грейдов. Методика определения должностных окладов / С. Слипачук [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.strategies.com.ua/statti\\_greid.html](http://www.strategies.com.ua/statti_greid.html). – Дата обращения: 30.09.2013.

7. Словарь менеджера по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.promanov.ru/Dictionary.html>. – Дата обращения: 30.09.2013.

8. **Хендерсон Р.** Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. – СПб. : Питер, 2004. – 880 с.

9. **Чермеков В. П.** Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермеков. – М. : Вершина, 2007. – 208 с.

#### REFERENCES

Bodrova, O. A. "Optimizatsiia oplaty truda na osnove sistemy greydov" [Optimization based pay grade system]. *Avtoref. dis. kan. ekon. nauk : spets. 08.00.05*, 2008.

Chermekov, V. P. *Greyding: tekhnologiya postroeniia sistemy upravleniia personalom* [Grading: technology of the personnel management system]. Moscow: Vershina, 2007.

"Dovidnyk kvalifikatsiinykh kharakterystyk pratsivnykiv" [Directory of job descriptions of employees]. <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1152.606.0>

Khenderson, R. *Kompensatsionnyy menedzhment. Strategii i taktika formirovaniia zarabotnoy platy i drugikh vyplat* [Compensation management. Strategy and tactics of wage formation and other payments]. St. Petersburg: Piter, 2004.

*Natsionalnyi Klyasyfikator Ukrainy DK 003:2010 «Klyasyfikator profesii»* [National Classifier of Ukraine DK 003:2010 "classifier of professions"]. Kyiv: Sotsinform, 2010.

Popova, O. "7 shagov k uspesnomu proektu. Sistema greydov dlia vashey kompanii" [7 Steps to a successful project. Grading system for your company]. <http://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=45860>

Rutitskaia, V. "Model oplaty truda: greidy" [Model wage: Grady]. <http://www.hr-portal.ru/article/model-oplaty-truda-greidy>

Slipachuk, S. "Sistema greydov. Metodika opredeleniia dolzhnostnykh okladov" [Grading system. Methodology for determining salaries]. [http://www.strategies.com.ua/statti\\_greid.html](http://www.strategies.com.ua/statti_greid.html)

"Slovar menedzhera po personalu" [Dictionary personnel manager]. <http://www.promanov.ru/Dictionary.html>

УДК 378 : 314.15 (477)

## КОГНІТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТНЬОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ

РОМАШОВА Я. В.

УДК 378 : 314.15 (477)

### Ромашова Я. В. Когнітивні технології як засіб дослідження та регулювання освітньої міграції в Україні

Метою статті є вдосконалення системи управління міграційними процесами на основі використання когнітивних технологій як новітнього засобу дослідження та регулювання освітньої міграції в Україні. Обґрунтовано ефективність застосування когнітивних технологій для побудови сценаріїв розвитку міграційних процесів у системі вищої освіти. Побудовано когнітивну модель дослідження та регулювання освітньої міграції в Україні з урахуванням усієї сукупності причинно-наслідкових зв'язків під впливом множини факторів, що виникають на різних рівнях управління (державному, регіональному, рівні ВНЗ), що дає змогу визначити можливі варіанти розвитку ситуації (системи), знаходження шляхів і механізмів впливу на ситуацію з метою досягнення бажаних результатів, уникнення небажаних наслідків і розробки комплексу заходів впливу на ситуацію.

**Ключові слова:** освітня міграція, когнітивна модель, фактори, алгоритм, управлінські рішення, сценарій розвитку, іноземні студенти

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

**Ромашова Яніна Володимирівна** – заступник начальника навчального відділу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** yanina.romashova@gmail.com

УДК 378 : 314.15 (477)

UDC 378 : 314.15 (477)

### Ромашова Я. В. Когнитивные технологии как средство исследования и регулирования образовательной миграции в Украине

### Romashova Y. V. Cognitive technologies as means of study and regulation of educational migration in Ukraine

Целью статьи является совершенствование системы управления миграционными процессами на основе использования когнитивных технологий как нового средства исследования и регулирования образовательной миграции в Украине. Обоснована эффективность применения когнитивных технологий для построения сценариев развития миграционных процессов в системе высшего образования. Построена когнитивная модель исследования и регулирования образовательной миграции в Украине с учетом всей совокупности причинно-следственных связей под влиянием множества факторов, возникающих на различных уровнях управления (государственном, региональном, уровне вуза), что позволяет определить возможные варианты развития ситуации (системы), нахождения путей и механизмов влияния на ситуацию с целью достижения желаемых результатов, избегания нежелательных последствий и разработки комплекса мер воздействия на ситуацию.

The goal of the article is improvement of the system of management of migration processes on the basis of use of cognitive technologies as a new means of study and regulation of educational migration in Ukraine. The article justifies efficiency of application of cognitive technologies for developing scenarios of development of migration processes in the system of higher education. It builds a cognitive model of study and regulation of educational migration in Ukraine with consideration of the whole totality of cause-effect relations under influence of many factors that appear at various levels of management (state, regional, organisational), which allows determination of possible variants of development of a situation (system), finding ways and mechanisms of influencing the situation with the aim of achieving desired results, avoiding undesirable consequences and development of a set of measures of influencing the situation.

**Ключевые слова:** образовательная миграция, когнитивная модель, факторы, алгоритм, управленческие решения, сценарий развития, иностранные студенты.

**Key words:** educational migration, cognitive model, factors, algorithm, managerial decisions, development scenario, foreign students.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 14.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 14.

**Ромашова Яніна Володимирівна** – заступитель начальника, учебный отдел, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**Romashova Yanina V.** – Deputy Head of the Department, Study Department, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** yanina.romashova@gmail.com

**E-mail:** yanina.romashova@gmail.com