

3. Глухов В.В. Экономика знаний / В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Маринина. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с.
4. Экономика и социология труда / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 584 с.
5. Жернова А.А. Особенности воспроизводства интеллектуального капитала / А.А. Жернова // Интеллектуальный и социальный капитал научной школы: воспроизводство, инвестиции, накопление [Материалы Всероссийской научной интернет-конференции, январь-апрель 2011 г., г. Орел]. – Орел: ФГБОУ ВПО «Госуниверситет-УНПК», 2011. – С. 101-108
6. Мартынов А.Ф. Концепция управления интеллектуальным потенциалом экономических систем / А.Ф. Мартынов // Инновации и инвестиции. – 2008. – № 2. – С. 18-23
7. Погорельская Т.А. Стоимостная оценка знаний на микроэкономическом уровне / Т.А. Погорельская // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». – Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ). – 2009. – № 2. – С. 54-62
8. Яковлева Е.В. Теоретико-методологические основы управления интеллектуальным потенциалом персонала промышленных предприятий: монография / Е.В. Яковлева. – Омск: ОГУ, 2010. – 252 с.

УДК 331.2

**Шахно А.Ю.,**  
**к.е.н., ст. викладач кафедри економіки підприємств**  
**Криворізький економічний інститут**  
**ДВНЗ «Криворізький національний університет»**

## **СИСТЕМА ГРЕЙДУВАННЯ ЯК СУЧАСНА ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки України характеризується необхідністю створення на підприємствах дієвої системи оплати праці. Збільшення вартості робочої сили, податкове навантаження на заробітну плату, заборгованість по заробітній платі – це далеко не повний перелік проблем оплати праці, з якими роботодавці та робітники стикаються дуже часто, тому удосконалення системи оплати праці є надзвичайно актуальним завданням.

Форми та системи оплати праці, які використовується в даний час на більшості вітчизняних підприємств морально застарілі. Це виявляється в тому, що більшість з них не враховують ні специфіку роботи підприємства в ринковій економіці, ні відповідальність та результати праці працівників. Як показує досвід матеріального стимулювання працівників закордонних фірм, вирішення цієї проблеми полягає у розробці та впровадженні альтернативної системи посадових окладів – системи ґрейдів.

Фахівці відзначають, що система ґрейдів ідеально підходить великим підприємствам, вони пов'язують оплату праці і логіку бізнесу, забезпечують необхідну прозорість і широко апробовані на Заході.

Останнім часом українські компанії в умовах наростаючої конкуренції все більше приділяють увагу питанням мотивації персоналу – як матеріальної, так і нематеріальної.

За умов розвитку підприємництва та існування різних форм власності заробіток працівника вже не визначається розміром гарантованого фонду оплати праці, а все більше залежить від кінцевих результатів і доходів від діяльності підприємства, і обираючи певну форму заробітної плати та конкретну систему формування заробітку, роботодавець управляє інтенсивністю та якістю праці конкретних працівників, а отже і результатами діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем щодо організації оплати праці, визначення її сутності в умовах формування ринкових відносин приділяли увагу такі вчені економісти, як Базиліук А.В., Богиня Д.П., Данюк В.М., Бойко Є.І., Колот А.М. та інші. Проблема вибору ефективних форм і систем оплати праці розглядається вже давно та різними авторами економічних науково-дослідницьких видань, зокрема Грішнвою О.А., Завіновською Г.Т., Калиною А.В., Котвицьким А.А. та іншими. Але питання застосування системи ґрейдів у українських компаніях та ефективної системи мотивації ще зостається не досить дослідженим, особливо практичний аспект.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних положень з питань мотивації персоналу за допомогою впровадження ефективної системи ґрейдів на прикладі ПАТ «ПВП «Кривбасвипром».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організувати оплату праці працівників - це значить розробити, задіяти і постійно підтримувати в працездатному стані інструментарій, який забезпечує грошову оцінку виконаної роботи, нарахування і виплату заробітної плати у відповідності з

цією оцінкою. У загальному вигляді всі використовувані форми і системи оплати праці мають: найповніше враховувати результати праці; створювати передумови для постійного зростання ефективності та якості праці; сприяти підвищенню матеріальної зацікавленості працівників у постійному виявленні і використанні резервів підвищення продуктивності праці і якості продукції.

Однією з сучасних систем оплати праці виступає система ґрейдів. У середніх і великих компаніях управління фондом оплати праці (ФОП) є складною проблемою, крім того, «непрозора» або несправедлива система оплати праці може істотно знижувати продуктивність співробітників. Тому розробка ефективної, прозорої системи стимулювання персоналу – актуальна проблема для багатьох компаній [1].

Визначення рівня оплати праці у вітчизняних умовах становлення ринкової економіки виключно на основі ринкових даних є складним завданням, оскільки в країні відсутній розвинений ринок бенчмаркінгових досліджень. Економісти запропонували безліч методик для розробки корпоративних систем оплати праці, але однією з найпопулярніших продовжує залишатися ґрейдинг. Найбільш відомі системи ґрейдингу, запропоновані компаніями Watson Wyatt і Hay Group, але використовуються й інші варіанти.

Система ґрейдів є свого роду корпоративним «табелем про ранги», в якому кожному кластеру (ґрейду) посад відповідає свій рівень заробітної плати. ґрейдинг – це метод створення універсальної ієрархії посад (рангів) для всього персоналу компанії; система оцінки, що дозволяє визначити прийнятні для всіх працівників рівні компенсації на основі зіставлення відносної цінності для компанії різних ділянок роботи (посад). Процедуру ґрейдування слід розглядати як практичний інструмент, який дає змогу повніше врахувати індивідуальні потреби підприємства у диференціації постійної частини заробітної плати [4].

Головною перевагою системи ґрейдинга є переклад нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Переваги та можливості системи ґрейдування представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Переваги та можливості системи ґрейдування**

Для співробітника компанії	Для компанії в цілому
<ul style="list-style-type: none"> <li>- усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад й оцінка її ролі для компанії;</li> <li>- отримання справедливої винагороди за працю - залежно від рівня складності, відповідальності і т. п. виконуваної роботи;</li> <li>- оцінка перспективи свого професійного і кар'єрного зростання;</li> <li>- отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по щаблях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності і повноважень) - зміна ґрейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці;</li> <li>- послідовне набуття нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на більш високих посадах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація витрат на персонал, (переважно не за рахунок формального скорочення ФОП);</li> <li>- вдосконалення оргструктури і штатного розкладу;</li> <li>- більш ефективного планування витрат на персонал;</li> <li>- спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання;</li> <li>- визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад.</li> </ul>

*Джерело: розробка автора на основі [7]*

Рішення про впровадження в компанії системи ґрейдів передбачає організацію крупного проекту, достатньо фінансово- і трудомісткого. Незалежно від того, реалізується проект силами фахівців компанії або зовнішнім провайдером, потребується проведення великого комплексу аналітичних, методичних, оціночних та інших робіт. Крім прямих витрат на ці дослідження й розробку корпоративної системи ґрейдів, необхідно передбачити витрати, пов'язані з впровадженням нової системи оплати праці та її адмініструванням. Не менш важливо передбачити втрати, пов'язані з опором людей нововведенням, неминучим при будь-яких організаційних змінах, а тим більше в таких важливих для кожної людини питаннях, як зарплата.

На основі системи ґрейдів також розробляється соціальна політика компанії, мотиваційні програми та програми кар'єрного розвитку (працівники знають про зміну рівня доходів при різних кар'єрних пересуваннях) [7].

ґрейдування – не аналог тарифної системи, хоча, і тарифно-розрядна сітка. ґрейди представляють собою ієрархічну структуру посад, де оклади виставлені по принципу зростання. Але є і суттєві відмінності (табл. 2).

Але проблема вибору ефективних форм і систем оплати праці є лише підґрунтям до загальної проблеми в сфері оплати праці нашої країни. Отже, розглянемо цю проблему на макрорівні, охоплюючи не тільки підприємницьку діяльність, але й наслідки, що впливають на загальний стан економіки України.

Однією з головних проблем в сфері оплати праці є хронічне зменшення реальної заробітної плати основної маси населення. Хоча в деяких сферах діяльності і вдавалося компенсувати

інфляційне падіння заробітної плати, але люди, які отримували середню заробітну плату, постійно програвали жорстку боротьбу з цінами. Підвищення заробітної плати не дає належних результатів для населення, оскільки весь час спостерігається її боротьба з інфляційними процесами.

Таблиця 2

**Відмінності між тарифною системою та ґрейдами**

Тарифна система	Система ґрейдів
1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи. 2. Посади розміщуються по принципу наростання. 3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженої на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні). 4. Всі посади вишиковуються по суворому принципу наростання по вертикалі (від робітника до управлінця).	1. Передбачає більш широку лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та інші. 2. Ґрейдинг допускає пересічення частин двох ґрейдів, які знаходяться поряд. У результаті цього робітник або майстер нижчого ґрейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст по охороні праці, який знаходиться у ґрейді поряд з ґрейдом вищого порядку. 3. Структура ґрейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується у балах. 4. Посади розміщуються тільки по принципу важливості для підприємства. 5. Допомогає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування заробітної плати гнучкою. 6. Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві.

Джерело: розробка автора на основі [1], [4]

Значною є проблема диспропорціональності в оплаті праці між окремими галузями економіки. Різниця між офіціальним мінімумом оплати праці і галузевими рівнями заробітних плат досягають значних величин, що свідчить про відсутність інституту мінімальної заробітної плати як такої. Фактично виникла професійна і галузева дискримінація працівників по заробітній платі, соціально несправедливі умови відтворення робочої сили, а в деяких галузях навіть відсутність її простого відтворення. Подібне положення призводить до постійної соціальної напруги між владою і працівниками, між останніми і адміністрацією, між різними групами працівників. [3].

У контексті проблеми доцільно також зробити порівняльний аналіз стану наближення України до стандартів ЄС і, зокрема, у соціальній сфері (табл. 3) [8].

Таблиця 3

**Критерії ЄС та наближення до них України в соціальній сфері (станом на 2011 рік)**

Показники	Середній рівень ВВП на душу населення, тис. дол.	Середня заробітна плата, дол.	Рівень бідності, %
Критерії ЄС	34,0	2622	10,4
Критерії України	7,3	329	15,2
Ступінь відповідності	0,21	0,125	1,46

Джерело: [8]

Сьогодні частка заробітної платні у собівартості українських товарів становить 6%, тоді як у країнах Західної Європи сягає аж до 45%. При цьому, розмір ВВП України менше внутрішнього валового продукту середньої європейської країни всього у 4 рази, тоді як заробітна плата менша в 5,6-19,7 разів. Україна має значні відхилення від критеріїв ЄС:

- за рівнем ВВП на душу населення Україна займає 131 місце з 225 країн світу;
- середньомісячна заробітна плата в Україні за 2011 рік становила 2633 грн. (329 \$); для порівняння: в Польщі – 1360 \$, в Чехії – 1450 \$; у Франції – 2500 Євро, в Німеччині – 2800 Євро, в Нідерландах – 3007 Євро, у Великобританії – 3118 Євро;
- рівень бідності в Україні – у 1,46 рази більше за рівень бідності у країнах ЄС; станом на липень 2011 року відношення річної української мінімальної заробітної плати становить 21,5% до обсягу ВВП на душу населення. Для прикладу, відповідні показники за даними Євростату та МВФ: у Бельгії мінімальна зарплата – \$2064,2 (68,6% до ВВП на душу населення), у Франції – \$1951,9 (68,7%), у Польщі – \$496,7 (31,5%), у Латвії – \$403,2 (33,5%) [5].

З огляду на європейський досвід та фактичний стан в Україні, потребує істотного вдосконалення й механізм захисту прав працівників на своєчасну й повну винагороду за працю. Міжнародні норми передбачають, що цей захист здійснюється правом на першочерговість виплати заробітної плати перед іншими обов'язковими платежами підприємства, створенням фондів гарантування виплати

заробітної плати, індексацією заробітної плати у зв'язку зі зростанням цін на товари і послуги, компенсацією працівникам за затримку виплати заробітної плати.

Отже, така ситуація в Україні свідчить про те, що по-перше, в нас формується жорстка система експлуатації найманої праці; по-друге, вартість робочої сили, а відповідно й оплата праці, виведені із системи ринкових оцінок і знаходяться під чітким адміністративним контролем – державним і підприємницьким; по-третє, низькі доходи населення породжують низький рівень попиту і заощаджень, що ведуть, в свою чергу, до зменшення капіталовкладень і втрати основи для зростання виробництва і продуктивності праці [6].

Впровадження та ефективність сучасної системи ґрейдів представимо на прикладі підприємства ПАТ "ПВП" Кривбасвибхупром". Проаналізуємо та порівняємо рівні середньомісячної заробітної плати штатного працівника підприємства ПАТ "ПВП" Кривбасвибхупром" і штатного працівника гірничодобувної галузі (табл. 4).

Таблиця 4

**Динаміка середньомісячної заробітної плати штатного працівника підприємства ПАТ "ПВП" Кривбасвибхупром" та штатного працівника гірничодобувної галузі протягом 2006-2011 р.р.**

Показник	Од. виміру	Рік					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Середньомісячна заробітна плата штатного працівника ПАТ "ПВП" Кривбасвибхупром"	грн./чол.	1 668	1 831	2 215	2 323	3 185	4 024
у т.ч. робітника	грн./чол.	1540	1 616	2 035	2059	2644	3131
Середньомісячна номінальна заробітна плата одного працівника у гірничодобувній промисловості*	грн./чол.	1458	1803	2216	2275	2945	3526
Темпи зростання середньомісячної заробітної плати штатного працівника ПАТ "ПВП" Кривбасвибхупром"	%	18,6	9,8	20,9	4,88	37,11	26,34
у т.ч. робітника	%	17,5	4,9	25,9	1,18	28,41	18,42
Темпи зростання номінальної з/п у гірничодобувній промисловості до попереднього року*	%	29,2	29,7	33,7	5,5	20,0	17,62
Темпи зростання реальної з/п у гірничодобувній промисловості до попереднього року*	%	18,3	12,5	6,3	-9,2	10,2	8,7
Темпи зростання індексу цін виробників промислової продукції до попереднього року*	%	14,1	23,3	23,0	14,3	18,7	14,2
Темпи зростання індексу споживчих цін до попереднього року*	%	11,6	16,6	22,3	12,3	9,1	4,6

\*Джерело: за даними Державної служби статистики України [2]

З табл. 4 можна зробити висновок, що рівень середньомісячної заробітної плати штатного працівника підприємства ПАТ "ПВП" Кривбасвибхупром" протягом 2006-2011 років є вищим за рівень середньомісячної номінальної заробітної плати в цілому по галузі.

Динаміка реальної заробітної плати залежить від зміни номінальної заробітної плати та зміни цін на товари та послуги. За даними Державної служби статистики України, темпи зростання номінальної заробітної плати випереджають темпи зростання реальної заробітної плати протягом 2006-2011 рр. Темп зростання індексу споживчих цін протягом 2007-2009 рр. значно випереджає темп зростання реальної заробітної плати (рис. 1).

Станом на кінець 2011 року різниця між темпами зростання індексу споживчих цін та темпами зростання реальної заробітної плати складає 4,1%.

Аналіз показників праці та ефективності використання фонду оплати праці персоналу ПАТ "ПВП" Кривбасвибхупром" представлено в табл. 5.

Як видно з даних табл. 5, на підприємстві за період з 2006 р. по 2011 р. відбулося зменшення чисельності працівників на 51,36%, а чисельність робітників зменшилась за цей же період на 57,31%. Скорочення чисельності працівників та робітників підприємства пояснюється зменшенням обсягів підривання гірничої маси у зв'язку зі зменшенням кількості контрагентів підприємства, що призвело до вивільнення персоналу підприємства. Продуктивність праці працівника у 2011 році зросла на 38,64%, а робітника – на 40,67% у порівнянні з 2010 р.

Середньомісячна заробітна плата працівника у 2011 році збільшилась на 20,34%, а робітника – на 18,42% у порівнянні з 2010 р. Темпи росту продуктивності праці випереджають темпи росту середньої заробітної плати працівника, що говорить про відсутність перевитрат фонду заробітної плати.

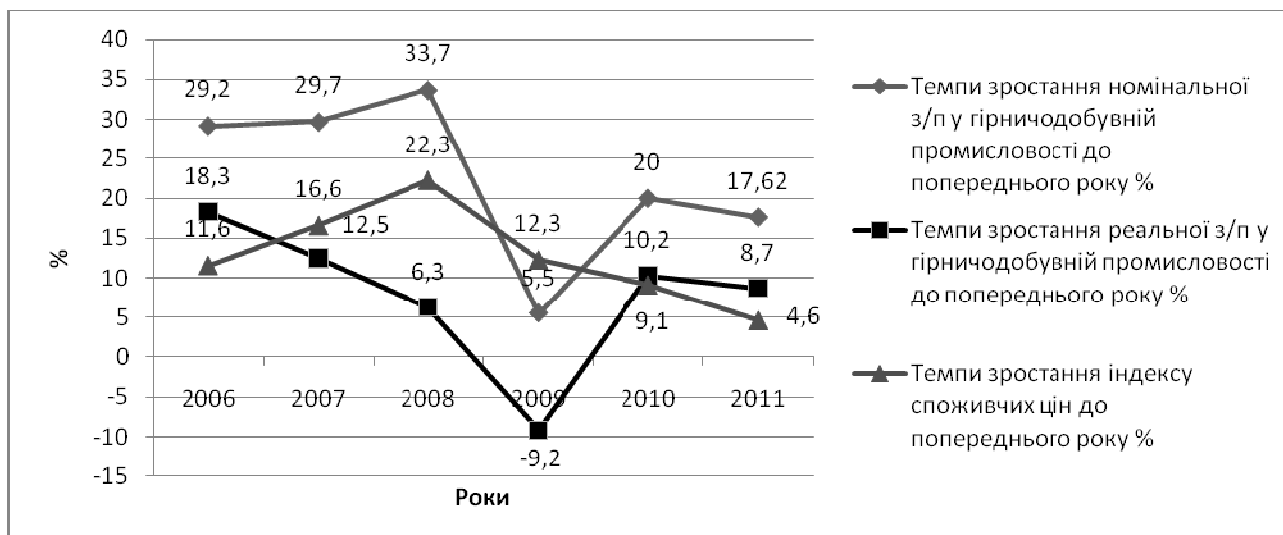


Рис.1. Темпи зростання номінальної та реальної заробітної плати у гірничодобувній галузі України

Джерело: [2]

Таблиця 5  
Динаміка основних показників по праці і її оплати на ПАТ "ПВП" Кривбасвибухпром" за 2006-2011 р.р.

Показники	Од. виміру	Рік					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Середньоспискова чисельність працівників	чол.	1581	1542	1465	1224	979	769
у т.ч. робітники	чол.	848	816	751	604	453	362
Фонд оплати праці працівників	тис.грн.	31651,4	33897,2	38809,8	34122,8	37422,2	37132,6
у т.ч. робітників	тис.грн.	15671,0	15823,9	18339,4	16838,38	17315,89	17479,85
Питома вага ФОП робітників	%	49,5	46,7	47,3	49,35	46,27	47,07
Середньомісячна заробітна плата штатного працівника	грн./чол.	1 668	1 831	2 215	2 323	3 185	4 024
у т.ч. робітника	грн./чол.	1540	1 616	2 035	2059	2644	3131
Продуктивність праці працівників	тис. грн./чол.	346,51	289,13	312,29	278,09	266,54	369,54
у т.ч. робітників	тис. грн./чол.	475,88	559,07	671,49	561,30	558,07	785,02
Темп приросту, %							
Середньоспискова чисельність працівників	чол.	-	-2,47	-4,99	-16,45	-20,02	-21,45
у т.ч. робітники	чол.	-	-3,77	-7,97	-19,57	-25,00	-20,09
Фонд оплати праці працівників	тис.грн.	-	7,1	14,5	-12,08	9,67	-0,77
у т.ч. робітників	тис.грн.	-	1	15,9	-8,18	2,84	0,95
Питома вага ФОП робітників	%	-	-2,80	0,60	2,05	-3,07	0,80
Середньомісячна заробітна плата штатного працівника	грн./чол.	-	9,8	21	4,88	37,11	26,34
у т.ч. робітника	грн./чол.	-	4,9	25,9	1,18	28,41	18,42
Продуктивність праці працівників	тис. грн./чол.	-	-16,6	8	-10,95	-4,15	38,64
у т.ч. робітників	тис. грн./чол.	-	17,5	20,1	-16,41	-0,58	40,67

Джерело: розробка автора на основі [9]

Але протягом 2006-2008 рр. та у 2010 році темпи зростання продуктивності праці поступались темпам зростання середньої заробітної плати працівників. Це говорить про нераціональне використання фонду заробітної плати.

Отже, аналіз діяльності підприємства, результати дослідження ефективності використання фонду оплати праці персоналу ПАТ "ПВП" Кривбасвибухпром" дає змогу говорити про ряд проблем та недоліків на підприємстві.

Введення нової системи оплати праці – системи ґрейдів, дозволить оптимізувати фонд оплати праці та зробить систему нарахування заробітної плати більш гнучкою. Усі наявні посади в компанії групуються по рівням позицій. На підставі оцінки груп позицій або окремих посад (в залежності від розмірів компанії) їм присвоюються певні ґрейди:

Ґрейд А. У цей ґрейд потрапляють посади вищої ланки управлінців і фахівців, відповідальних за розробку стратегії компанії, корпоративних політик, нових програм, бізнес-планів. Робота на цих посадах припускає рішення складних завдань, характеризується високим ступенем самостійності та відповідальності.

Ґрейд В. У цей ґрейд потрапляють посади менеджерів і фахівців середнього рівня. Робота на даних посадах пред'являє високі вимоги до управлінським навичкам, професійним знанням та особистісним якостям. Вона передбачає високий ступінь контактності, відповідальності і творчості.

Ґрейд С. У цей ґрейд потрапляють посади, складові кістяк компанії. Робота на даних посадах спочатку не пред'являє високих вимог, проте передбачається, що в процесі діяльності працівники обов'язково придбають спеціальні знання, уміння і навички. Ця робота у великій мірі регламентована.

Для кожного ґрейду встановлюється діапазон окладів, так звана вилка. Вона визначається не для кожної посади окремо, а для усього ґрейду. Оскільки посадовий оклад відображає основну цінність робочого місця, а не ефективність конкретного працівника, то можна «накладати» вилку однакового діапазону на кожен ґрейд.

Діапазони задають верхній та нижній рівень. Розмір діапазону залежить від бачення підприємства того, яким чином ці ж діапазони підтримують кар'єрний зріст та інші цінності організації. Тому вилка має постійне значення.

Розглянемо приклад розрахунку заробітної плати за результатами періодичної оцінки (системою ґрейдів) робітників табл. 6.

Таблиця 6

**Вихідні дані для розрахунку заробітної плати робітників**

Професія	Базовий оклад, грн.	Підвищення окладу, %	Премія, %	Доплата за шкідливі умови праці, %
Вибуховик 5 розряду	3050	20 (А)* 10 (В)*	20	12
Вантажник	2580	На відсоток інфляції (С)**		

\* Відсоток підвищення окладів для груп А та В взятий умовно для наочності розрахунків.

\*\* Рівень інфляції станом на 2011 рік складає 104,6%

Джерело: [1]

Розрахувавши заробітну плату вибуховика 5 розряду та вантажника за новою системою оплати праці за 2011 р., порівняємо заробітну плату робітників, розраховану за базовою системою оплати праці за допомогою табл. 7.

Таблиця 7

**Порівняльна таблиця систем оплати праці ПАТ "ПВП" Кривбасвибухпром" за 2011 рік**

№		Вибуховик 5 розряду		Вантажник			
		Базова система	Нова система	Базова система	Нова система		
1	2	3	4	5	6		
1	Базовий оклад	3351,4	3050	2736,84	2580		
	група А						
	група В						
	група С						
2	Підвищення окладу	-	3050	-	2580		
	група А					3660	3096
	група В					3355	2838
	група С					3050	2580
3	Премія	671	671	567,6	516		
	група А					732	619,2
	група В					671	567,6
	група С					610	516

продовження табл. 7

1	2	3	4	5	6
4	Доплати				
	група А	402,6	439,2	340,56	371,52
	група В		402,6		340,56
	група С		365		309,6
5	Усього з/п 1 робітника				
	група А	4425	4831,2	3645	4086,72
	група В		4428,6		3746,16
	група С		4025		3405,6

Джерело: розробка автора на основі [9]

Діючи до 2011 р. на підприємстві системи оплати праці передбачали встановлення однакових окладів (тарифних ставок) робітникам в межах професії згідно з розрядом. Встановлений оклад є середньою величиною по професії. В нашому дослідженні на прикладі ПАТ «ПВП «Кривбасвибхупром» запропонована сучасна система оплати праці - система грейдингу, яка передбачає диференційований підхід (за результатами періодичної оцінки) до встановлення окладів різним групам робітників в межах професії. Це дає можливість матеріально заохотити працівників з високою результативністю праці, та стимулює робітників з низькою результативністю праці до підвищення рівня результатів праці, що і дає можливість отримати більш високу заробітну плату.

Отже, реалізація запропонованої системи ґрейдуння на підприємстві дозволить: підвищити стимулювання і мотивацію персоналу до високої продуктивності праці; підвищити професійність та кваліфікаційний рівень працівників; вдосконалити систему управління персоналом підприємства. Все це дозволить покращити основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства.

**Висновки з даного дослідження.** Таким чином, індивідуальна оцінка персоналу (ґрейдинг) – це інструмент управління, який є сполучною ланкою в системі управління персоналом в організації. Застосування на підприємстві системи ґрейдів передбачає:

1. Постійний моніторинг трудової діяльності співробітників, що дозволяє провести об'єктивну оцінку виконання робіт.

2. Систематичну підготовку та розвиток персоналу. Розвиток співробітників забезпечується через постановку цілей і моніторинг виконання: група А – найбільш ефективні, талановиті співробітники, які формують потенціал підприємства; група В – самостійні фахівці, професіонали своєї справи, відповідають займаній посаді; група С – складається, в основному, з працівників, які перебувають у стадії професійного розвитку, «пізнання» посади.

3. Рішення про кар'єрні переміщення працівників приймаються на підставі даних оцінки та рекомендацій з розвитку співробітників.

4. Управління результативністю персоналу ґрунтується на чіткому розумінні співробітником очікувань щодо стандартів ефективності своєї діяльності.

5. Можливість зміни окладів працівників за результатами оцінки є інвестуванням коштів підприємства в професійний розвиток співробітників.

Отже, на нашу думку, впровадження сучасної системи ґрейдів на підприємствах дозволить забезпечити об'єктивність оцінки посад та ефективність роботи персоналу, а, отже, і справедливості винагороди працівників, що є одним з основних вимог до систем оплати праці в ринкових умовах та оптимізує фонд оплати праці.

#### Література

1. Беззуб Л.О. Мотивування персоналу за допомогою впровадження системи грейдів [Електронний ресурс] / Л.О. Беззуб. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Uproz/2012\\_15/u1215bez.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2012_15/u1215bez.pdf)

2. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Доходи населення. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Департамент бюджетної політики та соціального захисту апарату ФПУ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fpsu.org.ua/>

4. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2009. – 711 с.

5. Павловський А. Кілька слів про українську зарплату [Електронний ресурс] / А. Павловський. – Режим доступу: [http://blogs.lb.ua/andriy\\_pavlovskiy/](http://blogs.lb.ua/andriy_pavlovskiy/)

6. Проблеми оплати праці і зайнятості в оцінках громадян України та експертів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category\\_journal/NSD118\\_ukr\\_3.pdf](http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category_journal/NSD118_ukr_3.pdf)

7. Рутицкая В. Модель оплаты труда: грейды [Электронный ресурс] / В. Рутицкая. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1006>
8. Статистика стран мира. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://blogs.lb.ua/andriy\\_pavlovskiy/150203\\_kilka\\_sliv\\_pro\\_ukrainsku\\_zarplatu.html](http://blogs.lb.ua/andriy_pavlovskiy/150203_kilka_sliv_pro_ukrainsku_zarplatu.html)
9. Фінансова звітність ПАТ «ПВП «Кривбасвибхпром». – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://smida.gov.ua/>

УДК 332.143:347.7

Гугул О.Я.,  
к.е.н., викладач кафедри менеджменту  
Тернопільський національний економічний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

**Постановка проблеми.** Питання розвитку персоналу було і залишається у даний час недостатньо вивченим. Воно розглядається не лише як економічна категорія, але і вивчається іншими науками, охоплює досить масштабну нішу в наукових дослідженнях та відіграє ключову роль у виробничій діяльності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковим підґрунтям щодо формування ідеології управління розвитком персоналу підприємств вважаються праці Н.С. Гавкалової, О.А. Грішної, Г.В. Дмитрієва, І.В. Журавльова, А.П. Єгоришина, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, Е.М. Лібанової, Д.П. Мельничука, Г.В. Назарової, І.Л. Петрової, В.А. Савченка, М.В. Семікіної, Ю.Г. Одегова та ін. Разом з тим, потрібно зауважити, що багато теоретичних питань з даної проблеми ще не з'ясовані, перебувають на етапі становлення і вимагають подальшого розв'язання та дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз теоретичних засад управління розвитком персоналу та класифікація чинників впливу на даний процес задля підвищення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система розвитку персоналу кожного підприємства є його прерогативою для підвищення рівня рентабельності та досягнення високих ринкових позицій. За умов зростаючої ролі людського чинника у сучасному виробничому процесі, одним із найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток різноманітних здібностей працівників з метою забезпечення високого рівня конкурентоздатності та прибутковості вітчизняних суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим, виникає потреба у розробці нових підходів до прийняття управлінських рішень, а також новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства.

Вирішення практичних проблем, пов'язаних з управлінням розвитком персоналу вимагає, перш за все, проведення ґрунтовних теоретичних досліджень у даній галузі.

Згідно положень економічної енциклопедії, менеджмент (від англ. manage – управляти) – наука про управління сучасним підприємством, установою, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації. Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства, отримав назву управління персоналом. [2, с.118]

У науковій та навчальній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) використовується різноманітна термінологія, що відображає сутність процесу управління поведінкою (діяльністю) працівників на виробництві, а саме: управління людськими ресурсами, управління людським фактором, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо.

З'ясуємо поняття «персонал», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», які, на нашу думку, є близькими за значенням. У обох випадках, об'єктом управлінського впливу виступає працівник, різниця ж полягає у тому, що другий термін наголошує на специфічному підході до працівника як до особливого ресурсу, правильне використання якого дає можливість досягнути поставленої мети за мінімальних затрат та максимумі ефективності.

Більшість вітчизняних економістів розглядають вищезгадані поняття як синоніми та дають їм наступні визначення. Так, Щекин Г.В. управління персоналом (людськими ресурсами) трактує як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників;