

На цій підставі робляться висновки про джерела і про забезпечення кожного виду діяльності необхідними грошовими коштами. В результаті приймаються рішення по питанню перевищення надходження грошових коштів над платежами, джерел оплати поточних зобов'язань та інвестиційної діяльності, достатності отриманого прибутку.

Список використаних джерел:

1. Мних Є. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Є. В. Мних. – К.: Київ.нац. торг.-екон.ун-т, 2010. – 412 с.
2. Черниш С.С. Аналіз грошових коштів підприємства. // Наукові записки. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Випуск 11. – Тернопіль: Видавництво «Економічна думка», 2002, с. 158–161.
3. Ясишена В.В. Теоретичні аспекти аналізу грошових потоків підприємств // Економічний простір. 2008. – Випуск 16.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Будник Л. А.

***Ротман Надія,**
Студентка групи РКМ-51*

НОВИЙ МЕТОД УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Традиційна система матеріальної компенсації припускає поділ грошової винагороди працівників на постійну (базовий оклад) і змінну (премії, бонуси) частини. При цьому базовий оклад є гарантованою винагородою працівнику за виконання ним строго встановленого кола посадових обов'язків на певному робочому місці, з певним рівнем результативності та відповідно до правил і стандартів, прийнятих в компанії. Якщо оклад пов'язаний також і з рівнем кваліфікації, необхідним на даному робочому місці, а зростання кваліфікації працівника тягне за собою збільшення його окладу в рамках однієї посади, то фіксована частина заробітної плати починає працювати і як стимул для розвитку співробітника, підвищення рівня його професіоналізму.

Сьогодні в багатьох компаніях базові оклади визначаються на основі суб'єктивних уявлень керівників про необхідну і достатню суму

компенсації за виконання тієї чи іншої роботи. Трапляються випадки, коли розмір окладу залежить від «пробивної сили» працівника, його вміння торгуватися за свою грошову винагороду, від сформованих традицій в оплаті праці та інших факторів, що не мають ніякого відношення до цінності і важливості цієї посади. І якщо в невеликих компаніях таке цілком припустимо, то в середніх і великих організаціях суб'єктивізм і відсутність системи визначення базового окладу веде до демотивації персоналу. Працівники не розуміють, чому на близьких за важливістю посадах базові оклади істотно відрізняються, не знають, які критерії оцінки високо- і низькооплачуваних робочих місць, що необхідно робити, щоб можна було розраховувати на підвищення окладу.

Система оплати праці, яка використовується в даний час на більшості вітчизняних підприємств морально застаріла. Це виявляється в тому, що вона не враховує ні специфіки роботи підприємства в ринковій економіці, ні різної відповідальності та результатів праці працівників, що займають ідентичні посади. Як показує досвід матеріального стимулювання працівників закордонних фірм, вирішення цієї проблеми полягає у розробці та впровадженні альтернативної посадовим окладам системи – системи грейдів. Фахівці відзначають, що грейд ідеально підходить великим підприємствам, вони пов'язують оплату праці і логіку бізнесу, забезпечують необхідну прозорість і широко апробовані на Заході [1].

Впровадження системи грейдів на вітчизняних підприємствах передбачає наступні переваги: оптимізує розстановку трудових ресурсів; допоможе керувати фондом оплати праці і зробить систему нарахування зарплати гнучкою; полегшить процес індексування зарплат; впорядкує дисбаланс зарплати на підприємстві; дозволить визначити, в яку суму обходиться підприємству посада будь-якого рівня; дозволить усунути істотну неефективність роботи; вирішить проблему нарахування доплат за роботу, виконану за стандартами, які є нижче або вище посадових; дозволить, при необхідності, швидко проводити аналіз структури як посадових окладів, так і постійної частини зарплат, а також відслідковувати їх динаміку.

Система грейдів (позиційних посад) є свого роду корпоративним «табелем про ранги», в якому кожному кластеру (грейду) посад відповідає свій рівень заробітної плати. Грейдинг – 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). Головна гідність грейдингу – «вимірювання невимірного»: переведення нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент[2].

На основі грейдування можна збудувати корпоративну політику компенсацій і пільг, яка дозволить оптимізувати витрати на персонал, причому не за рахунок формального скорочення ФОП, а завдяки вдосконаленню організаційної структури і штатного розкладу, більш ефективного планування витрат на персонал і т. п. Ефективна система грейдів дозволяє спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання, визначити допустимий розмір винагороди для посад, що знов вводяться, крім того, це інструмент впливу на основні складові витрат на персонал[3].

В основі грейдування посад лежать такі принципи:

- економічна обґрунтованість – зв'язок з результатами компанії;
- ясність і прозорість – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;
- справедливість – при більшому впливі на результат компанії співробітник одержує більшу винагороду;
- однорідність – відповідність винагород співробітників, що роблять однаковий вплив на результат;
- ринкова конкурентоспроможність – створення конкурентних переваг компанії для залучення висококваліфікованих фахівців.

Процедура грейдування достатньо витратна. Для її проведення будуть потрібно ресурси, а саме:

- інформація (стратегія, цілі і плани компанії; організаційна структура підприємства; каталог посад і посадові інструкції; аналіз заробітних плат сектора і т. п.);
- люди (експертна комісія у складі 10-15 чоловік: топ-менеджмент, керівники середньої ланки, співробітник відділу управління персоналом; можливе залучення зовнішнього консультанта);
- фінанси (зарплати членів експертної комісії, а також витрати на навчання і послуги консалтингових агентств);
- час (в середньому 1-1,5 роки на розробку і впровадження).

Для співробітника компанії нова система дозволяє:

- усвідомити місце, яке посідає його посада в існуючій ієрархії посад і оцінити її роль для компанії;
- одержати справедливу винагороду за працю – залежно від рівня складності, відповідальності і т. п. виконуваної роботи;
- оцінити перспективи свого професійного і кар'єрного зростання;

- дістати можливість «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по ступенях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення круга відповідальності і повноважень) – зміна грейду або підгрейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці;
- послідовно придбавати нові професійні знання і навички, необхідні для ефективної роботи на більш високій посаді[4].

Повертаючись до терміну «грейдинг» необхідно відзначити, що мається на увазі під цим терміном саме оцінка посад або посадових позицій, хоча в практиці керування персоналом простежується вживання цього терміна для двох різних підходів.

Перший підхід: грейдинг посад або робіт, коли оцінюються й ранжирується, тобто розподіляються на «грейди» посади, незалежно від того, який саме працівник обіймає посаду. Грейд посади залежить від цінності й важливості даної посади для компанії.

Другий підхід: грейдинг працівників, – коли оцінюються й розподіляються за грейдами працівники, персонально. У цьому випадку в сукупності враховується й цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника, що залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності й рівня розвитку його професійних компетенцій.

Другий підхід до грейдингу виправданий у компаніях, де виконувани працівниками функції й завдання, обсяг самостійності й відповідальності й інші параметри залежать більшою мірою не від посади, а від кваліфікації й здатностей самого працівника. Тобто можна сказати, що кожен працівник у такій компанії деякою мірою унікальний і виконувани їм функції й завдання можуть розглядатися як окрема посада. Таким параметрам відповідають, наприклад, консалтингові компанії, або інші невеликі за чисельністю компанії, у яких пред'являються високі вимоги до рівня утворення й кваліфікації працівників.

Таким чином, розглянувши особливості системи грейдів, оцінивши її позитивні і негативні сторони, вважається за доцільне розширення сфери використання даного інструментарію на вітчизняних підприємствах. Дана система може бути застосовна як на великих, так і невеликих підприємствах усіх видів діяльності і дозволить забезпечити об'єктивність оцінки посад (робіт), а, отже і справедливість винагороди працівників, що є одним з основних вимог до систем оплати праці в ринкових умовах.

На Заході системи грейдів введені і успішно використовуються практично у всіх великих підприємствах, таких як Kodak, Pepsi, IBM,

BMW та ін. В Україні деякі положення даної системи використовують «Інтертайп», Перший Український міжнародний банк, ВАТ «Азов-сталь» та ін[5].

Підводячи підсумок, можна сказати, що система грейдів доволі логічна і доступна для реалізації власними силами практично в будь-якій компанії. Проте у будь-якому випадку це потребує ретельного вивчення цього питання, особливо його практичного аспекту, щоб отримати найоптимальніший результат з використанням мінімальних часових, людських і фінансових ресурсів.

Таким чином, грамотне використання системи формування окладів впливає на підвищення ефективності використання фонду оплати праці на 10–50%. При цьому співробітники розуміють, за що вони отримують гроші, чому саме так і що потрібно для переходу на іншу кар'єрну сходинку.

Отже, система грейдів має ряд переваг порівняно з системою посадових окладів, адже вона дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях. Керівництву підприємства дана система допомагає в прийнятті рішення при індексації заробітної плати і визначенні допустимого розміру винагороди на нових посадах; HR-службі (підбір персоналу) – спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання.

Література:

1. Гончаренко А. Грейдуированная шкала // Бизнес. – 2005. – №49(672). – С. 55–56.
2. Стоит ли грейдинг выделки [Электронный ресурс] / Мартынов К. // Кадровый менеджмент. – 2006. – №9. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/?57505>.
3. Гріфін Р., Яцура В.В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 371с.
5. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2004.
6. Удар грейдом[Электронный ресурс] / О.Павлюченко // Ассоциация консультантов по подбору персонала. – Режим доступа: <http://www.apsc.ru/?nid=4097>.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Хаблюк О. А.