

## *Література*

1. *Зарецкий А. Д.* Корпоративная социальная ответственность: от благотворительности к имиджу // Экономика: теория и практика. — 2011. — № 1 (21). — С. 9—14.

2. *Новіков Б. В.* Соціальна робота в Україні: нові виміри менеджменту з корпоративно-соціальної відповідальності / Б. В. Новіков, Л. М. Дмитрова // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції: «Соціальна робота і сучасність: теорія та практика»: 20—21 травня 2010 р. — К.: НТУУ «КПІ», 2010. — С. 298—299.

3. Главный аналитический медиа-портал о корпоративной социальной ответственности. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.csr-review.net/opredeleniyi-samyie-prozrachnyie-kompanii-v-ukraine>

### ***Ермалович Л. П.,***

канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой экономики  
и управления бизнесом  
Государственного института  
управления и социальных  
технологий БГУ, Республика  
Беларусь

### ***Ermalovich L. P.,***

PhD, Associate Professor  
Head of Department  
of Economics and Business  
Administration,  
National Institute  
of management  
and social technologies BNU,  
Belarus republic

### **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

Опыт совершенствования трудовой мотивации на основе разработки системы грейдов. Грейдование рассматривается как основа построения эффективной системы стимулирования.

### **GRADY SYSTEM DEVELOPMENT AS A TOOL OF EMPLOYEE MOTIVATION**

Experience in improving the motivation to work through the development of the grading system. Grading seen as the basis of constructing a good incentive.

Желание сотрудников выполнять свою работу является одним из важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности предприятия. С позиций управления людьми существует необходимость изучения воздействия мотивации на трудовое поведение работников, которое выражается в том, как они определяют свое место в организации, что они считают значимым для себя. Во многих компаниях управление фондом оплаты труда является сложной проблемой, кроме того, несправедливая и/или непрозрачная система оплаты труда может существенно снижать продуктивность сотрудников. В результате многие предприятия

сталкиваются с необходимостью пересмотра существующей системы стимулирования персонала. Важным мероприятием по совершенствованию системы мотивации персонала может стать изменение действующего механизма системы оплаты труда. Как показал анализ результатов исследования мотивации персонала на ряде предприятий Республики Беларусь, несовершенство системы оплаты труда это болезненное место для многих сотрудников.

Одним из важных вопросов в организации заработной платы является формирование тесной взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением. Практическим инструментом, обеспечивающим такое взаимодействие, является система грейдов. Процедура грейдирования предусматривает оценивание должностей, их распределение согласно значимости для организации. Внедрение грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда дает возможность решить задачи оптимизации системы оплаты труда, создания дополнительных условий для карьерного роста, развития у персонала нужных для предприятия компетенций и повышает желание сотрудников выполнять свою работу.

При разработке системы грейдов на предприятии определение требований к должностям, уточнение факторов — это один из самых сложных этапов, поскольку требует выборки ключевых факторов для каждой должности. Здесь обязательно надо учитывать специфику предприятия, подразделения, а также требования, предъявляемые к должности. Такими факторами, например, могут быть: управление сотрудниками, ответственность, самостоятельность в работе, опыт работы, уровень специальных знаний (квалификация), уровень контактов, сложность работы, цена ошибки и т.п. Далее следует распределить факторы по уровням (количество уровней зависит от того, с какой точностью вы хотите провести оценку) и каждому уровню присвоить баллы в зависимости от степени сложности уровня. Оценка веса фактора осуществляется в зависимости от степени важности каждого фактора, например, от 1 до 5. По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Эта пирамида разбивается на грейды. Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности. На эти грейды накладываются полученные баллы (для этого используется формально-статический метод) и опре-

деляются границы грейдов. Затем выделяются и рассчитываются основные характеристики диапазонов: соотношение между средним коэффициентом наиболее низкого грейда и средним коэффициентом наивысшего грейда, тип роста средних коэффициентов в диапазоне, ширина диапазона, разность между максимальным и минимальным коэффициентами в диапазоне. Разработанные интервалы коэффициентов переводятся в вилку должностных окладов путем умножения минимального и максимального коэффициентов в вилке на установленную на предприятии минимальную заработную плату. Завершающей процедурой этого этапа является сравнения фактических должностных окладов работников предприятия с вилками должностных окладов, установленных для соответствующего грейда. На основании сравнения необходимо скорректировать должностные оклады в соответствии с политикой компании. На этапе внедрения грейдовой системы важно проинформировать работников предприятия об изменении должностных окладов и ознакомить их с Положением о системе оплаты труда. Внедрение такой системы на одном из предприятий республики позволило повысить его эффективность стимулирования труда сотрудников.

***Єрмолаєв П. В.,***

здобувач,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима  
Гетьмана», Україна

***Ermolaev P. V.***

the researcher of the chair of  
economy of enterprises,  
Kyiv National Economic  
University named after  
V. Getman, Ukraine

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ  
ПИВНОГО РИНКУ УКРАЇНИ**

Розглянуто основні тенденції розвитку ринку пива в Україні. Визокремлено лідерів даного ринку. Проведено аналіз показників імпорту, експорту та виробництва пивної продукції

**PROGRESS OF BEER MARKET  
OF UKRAINE TRENDS**

Basic progress of market of beer trends are considered in Ukraine. The leaders of this market are distinguished. The analysis of indexes of import, export and production of beer goods is conducted

Пивна індустрія займає значну нішу в усій переробній промисловості України. Вона є прибутковою не лише для інвесторів та безпосередніх виробників, а й для держави. Останнє полягає в тому, що пивоварні підприємства є великими платниками подат-