

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 – Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Проектування основної заробітної плати»**

здобувача Нищої Наталії Леонідівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Герасименко Оксана
Олександрівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С. _____

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології,
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І.Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С.Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Нищій Наталії Леонідівні

форми навчання очної (денної)

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*

«Проектування основної заробітної плати»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" _____ 20__ р . № ___

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретичні основи проектування основної заробітної плати

Розділ 2. Аналіз практики проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Розділ 3. Удосконалення проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Об'єкт дослідження:

процеси проектування основної заробітної плати.

Предмет дослідження:

теоретико-методичні та науково-прикладні аспекти проектування основної заробітної плати.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:

критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо вдосконалення проектування основної заробітної плати.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**У Розділі 1**

- уточнити соціально-економічну сутність, функції та структуру заробітної плати;
- узагальнити теоретико-методичні аспекти проектування основної заробітної плати шляхом тарифікації;
- розкрити алгоритм проектування основної заробітної плати з використанням грейдів.

У Розділі 2

- провести аналіз практичних аспектів проектування основної заробітної плати;
- здійснити оцінювання організації проектування основної заробітної плати.

У Розділі 3

- розробити шляхи покращення проектування основної заробітної плати;
- обґрунтувати перспективи удосконалення організації проектування основної заробітної плати у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД».

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

_____/ Герасименко О.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

(дата)

_____/ Нища Н.Л.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

«Проектування основної заробітної плати»

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, 7 підпунктів. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти проектування основної заробітної плати, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг бакалаврської роботи – 69 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У бакалаврській роботі є 13 таблиць, 15 рисунків, 2 формули. Під час написання використано 44 джерела.

Об’єктом дослідження є процеси проектування основної заробітної плати.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-прикладні аспекти проектування основної заробітної плати.

Метою бакалаврської роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо вдосконалення проектування основної заробітної плати.

Завдання бакалаврської роботи:

- уточнити соціально-економічну сутність, функції та структуру заробітної плати;
- узагальнити теоретико-методичні аспекти проектування основної заробітної плати шляхом тарифікації;
- розкрити науково-прикладний сценарій проектування основної заробітної плати з використанням грейдів;
- провести аналіз практичних аспектів проектування основної заробітної плати;
- здійснити оцінювання організації проектування основної заробітної плати;
- розробити шляхи покращення проектування основної заробітної плати;
- обґрунтувати перспективи удосконалення організації проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД».

Теоретичну основу кваліфікаційної бакалаврської роботи сформовано на основі фундаментальних положень сучасної теорії менеджменту персоналу, наукових праць українських та іноземних учених за проблематикою управління людськими ресурсами. У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи використано загальнонаукові, а також спеціальні методи наукових досліджень:

теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, індукції та дедукції – для уточнення соціально-економічної сутності, функцій та структури заробітної плати; узагальнення теоретико-методичних аспектів проектування основної заробітної плати шляхом тарифікації; розкриття науково-прикладного сценарію проектування основної заробітної плати з використанням грейдів; *аналізу та синтезу, порівняння* – для проведення аналізу практичних аспектів проектування основної заробітної плати; *анкетування* – для оцінювання організації проектування основної заробітної плати; *структурних та аналітичних групувань* – для розроблення шляхів покращення проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»; *факторно-балового оцінювання* – для обґрунтування перспектив удосконалення організації проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»; *табличний та графічний методи, причинно-наслідкової діаграми* – для візуалізації результатів дослідження теоретичного та прикладного характеру.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в аргументації мотиваційного потенціалу заробітної плати, який закладається на етапі проектування основної заробітної плати, в контексті ефективності діяльності виробничих підприємств.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій щодо грейдування та вдосконалення тарифної моделі оплати праці у практиці управління персоналом в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» з метою поліпшення проектування основної заробітної плати.

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: менеджмент персоналу, заробітна плата, проектування основної заробітної плати, тарифікація, грейдування.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Нищої Наталії Леоднідівни

на тему «Проектування основної заробітної плати»

1. Актуальність теми. *На етапі становлення багатовекторної нової економіки стратегічно важливим активом суб'єктів різних сфер діяльності, який забезпечує ефективне функціонування та стійкий розвиток, є їх людські ресурси. Тому серед першочергових викликів в нинішній соціоекономічній реальності слід виокремити набуття незаперечних переваг кадрового потенціалу. В таких умовах особливого значення набуває вдосконалення управлінського інструментарію до формування ефективної системи оплати праці із застосуванням досконалих підходів до проектування основної заробітної плати, що відіграє роль однієї з провідних детермінант залучення, закріплення та ефективного використання людського ресурсу.*
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. *У кваліфікаційній роботі на основі критичного узагальнення теоретичного доробку та законодавчих положень здійснено аргументоване порівняння тарифікації та грейдування як підходів у проектуванні основної заробітної плати. З позицій практики здійснено аналіз практичних аспектів проектування основної заробітної плати на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД».*
3. Наявність самостійних розробок автора. *Автором кваліфікаційної роботи пропонується запровадити грейдування та вдосконалити тарифну модель оплати праці. Наведено пропозиції з аргументацією етапів запровадження грейдів та рекомендації щодо гнучких тарифів і «плаваючих» посадових окладів.*
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. *Аргументація сильних та слабких сторін тарифікації та грейдування у проектуванні основної заробітної плати містить теоретичні висновки, які слугують орієнтиром у виборі одного з базових підходів з можливістю його дальшої модифікації в контексті адаптації до конкретних умов діяльності підприємства (організації). Цінними є практичні рекомендації щодо запровадження системи грейдів та модернізації тарифної моделі оплати праці.*
5. Наявність недоліків. *1. Роботу можна було б посилити конкретизацією альтернативних пропозицій щодо вдосконалення практики проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» з обґрунтуванням соціально-економічної ефективності пропонованих заходів. 2. Робота містить редакційні та фактологічні неточності.*
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. *Кваліфікаційна бакалаврська робота Нищої Наталії Леоднідівни вирізняється логічною послідовністю викладення матеріалу. Її зміст відповідає канонічній формі представлення робіт такого характеру. Структура та змістове наповнення роботи відповідають обраній темі, визначеній меті та поставленим завданням. Сформульовані автором висновки засвідчують, що поставлені завдання вирішено.*

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н., доцент
Герасименко Оксана Олександрівна

20.06.2022

Герасименко О. О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ	6
1.1 Заробітна плата: соціально-економічна сутність, функції, структура	6
1.2 Теоретико-методичні аспекти проектування основної заробітної плати шляхом тарифікації	13
1.3 Алгоритм проектування основної заробітної плати з використанням грейдів	21
РОЗДІЛ 2.....	31
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»	31
2.1 Аналіз практичних аспектів проектування основної заробітної плати	31
2.2 Оцінювання організації проектування основної заробітної плати	45
РОЗДІЛ 3.....	49
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»	49
3.1 Шляхи покращення проектування основної заробітної як умова ефективної діяльності підприємства	49
3.2 Перспективи удосконалення організації проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»	59
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

В умовах нинішньої реальності, коли до невизначеності та конкурентних засад ринкового середовища додаються нові виклики техніко-технологічного, санітарно-епідеміологічного, політико-економічного характеру, високо-компетентний та мотивований персонал є одним зі стратегічно важливих чинників конкурентоспроможності як окремої організації, так і економіки країни в цілому. Виходячи з наведеного, перед менеджментом організацій постає завдання підвищення ефективності управління персоналом з використанням досконалих механізмів та інструментів мотивування, серед яких одну з домінуючих позицій займає заробітна плата. Під впливом низки чинників в системі управління персоналом зазнають змін методи та підходи, що призводить до необхідності запровадження вдосконалених управлінських технологій та оновлення змісту функцій управління персоналом, передусім в підсистемі оплати праці, яка є невід’ємним компонентом бренду роботодавця. Дієвість та ефективність систем оплати праці для найманих працівників визначається, передусім, гарантованістю отримання належного доходу від трудової діяльності, що актуалізує питання проектування основної заробітної плати.

Теоретичні підвалини сучасного розуміння механізмів проектування основної заробітної плати закладено дослідниками різних часів, серед яких Балан О.Д. [2], Ведерніков М.Д. [3], Герасименко Г.В. [4, 15], Герасименко О.О. [4, 15, 16], Думанська В.П. [7], Завіновська Г.Т [8], Калина А.В. [11], Книщенко І.М. [14], Колот А.М. [15, 16, 17, 32], Лопушняк Г.С. [20], Петренко Н. О. [26], Ткач О. А. [30], Трубей О.В. [31], Цимбалюк С.О. [17, 34], Шахно А.А. [35], Шостак І. В. [36], Щербак В.Г. [37], Яворська О.А. [38], Еренберг Р.С., Сміт Р.С., Хеллок К.Ф. [44], Юань і Цин Цао [42] та ін., суттєво збагатили науковий доробок щодо підходів та методів проектування заробітної плати працівників підприємства.

Метою дослідження є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо вдосконалення проектування основної заробітної плати.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішити такі завдання:

- уточнити соціально-економічну сутність, функції та структуру заробітної плати;
- узагальнити теоретико-методичні аспекти проектування основної заробітної плати шляхом тарифікації;
- розкрити алгоритм проектування основної заробітної плати з використанням грейдів;
- провести аналіз практичних аспектів проектування основної заробітної плати;
- здійснити оцінювання організації проектування основної заробітної плати;
- розробити шляхи покращення проектування основної заробітної плати;
- обґрунтувати перспективи удосконалення організації проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД».

Об'єктом дослідження є процеси проектування основної заробітної плати.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-прикладні аспекти проектування основної заробітної плати.

Теоретичну основу кваліфікаційної бакалаврської роботи сформовано з використанням фундаментальних положень сучасної теорії менеджменту персоналу, наукових праць українських та іноземних учених за проблематикою управління людськими ресурсами. У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень: *теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, індукції та дедукції* – для уточнення соціально-економічної сутності, функцій та структури заробітної плати; узагальнення теоретико-методичних аспектів проектування основної заробітної плати шляхом тарифікації; розкриття науково-прикладного сценарію проектування основної заробітної плати на основі грейдування; *аналізу*

та синтезу, порівняння – для проведення аналізу практичних аспектів проектування основної заробітної плати; *анкетування* – для оцінювання організації проектування основної заробітної плати; *структурних та аналітичних групувань* – для розроблення шляхів покращення проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»; *факторно-балового оцінювання* – для обґрунтування перспектив удосконалення організації проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»; *табличний та графічний методи, причинно-наслідкової діаграми* – для візуалізації результатів дослідження теоретичного та прикладного характеру.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

1.1 Заробітна плата: соціально-економічна сутність, функції, структура

Ефективність праці певною мірою зумовлюється дієвістю існуючої системи заробітної плати. Заробітна плата, з одного боку, є основним джерелом доходу працівників, тому її розмір та рівень багато в чому характеризує добробут усіх членів суспільства. З іншого боку, досконала організація заробітної плати сприяє належному стимулюванню працівників, що відповідно, позитивно впливає на результати діяльності підприємств та організацій. Роль заробітної плати у забезпеченні економічного зростання та підвищенні добробуту була і є визначальною. Рівень заробітної плати суттєво варіює залежно від типу зайнятості. Зрозуміло, що за умов неформальної зайнятості зазвичай «заробітна плата є нижчою, умови праці гіршими, а ризики втратити роботу вищими, але теж існують і позитивні аспекти, які виявляються у гнучкості трудових відносин та робочого часу, можливості працювати на іноземного роботодавця без виїзду за межі своєї країни тощо, і основне — це просто можливість працювати, якої людина не знайшла в офіційному секторі», зазначає Думанська В. [7, с. 56].

Заробітна плата як елемент ринку праці — це ціна праці, вказує Магопєць О. та Шалімова Н., а як елемент певного виробництва — стаття, що входить до собівартості продукції (праці, послуг) підприємства [21, с. 86].

З наявних визначень стає зрозуміло, що як вартість послуг з праці заробітна плата визначається під впливом ринкових важелів і є зовнішньою змінною по відношенню до підприємства. Як елемент ціни продукції, заробітна плата повинна визначатися її часткою у доданій вартості підприємства. Якщо підприємство формує систему оплати праці, важливо враховувати, що підвищення

заробітної плати має відбуватись при збільшенні обсягів роботи, яку виконує співробітник, при підвищенні продуктивності праці.

Безперечно, ефективним ключем до активізації людського потенціалу та використання ресурсів була, є і буде заробітна плата. Підбір та використання людських ресурсів має напряду залежати від наукової обґрунтованості та підбору підходів до коригування зарплати залежно від кваліфікації, умов та змісту праці, отриманих результатів.

Відповідно до положень ст.1 Закону України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24 березня 1995 р. (зі змінами і доповненнями), «заробітна плата – це винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства» [28].

Комплексне розуміння та багатогранність поняття «заробітна плата» формується в процесі аналізу положень, що унаочнені на рис.1.1.

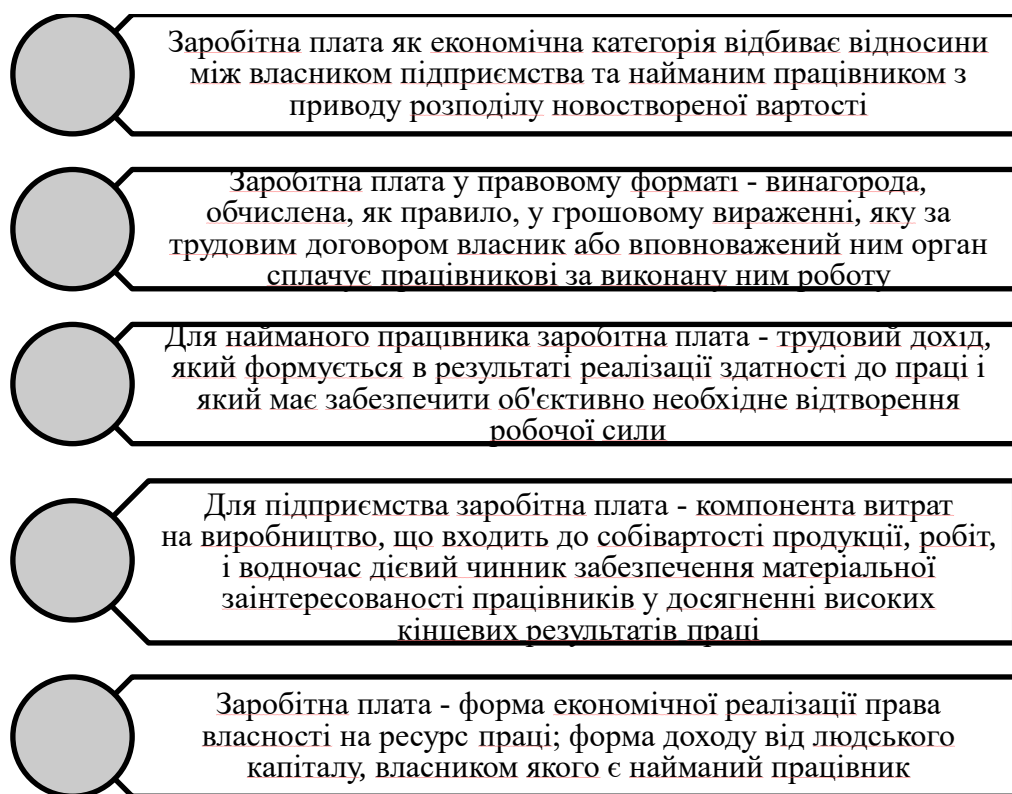


Рисунок 1.1 – Сучасне розуміння сутності зарплати [15, с. 269]

Серед основних функцій заробітної плати слід виділити такі [8, с. 169]:

- відтворювальна функція полягає в тому, що вона є джерелом відтворення праці та засобом залучення працівників до роботи;
- регулювальна функція проявляється в тому, що заробітна плата - мобілізуючий засіб розподілу та перерозподілу працездатного населення в регіонах країни, галузях економіки з урахуванням ринкової кон'юнктури;
- функція стимулювання відіграє значущу роль у встановленні залежності рівня заробітної плати від кількості, якості та результатів праці;
- соціальна функція зарплати відображає її призначення в забезпеченні соціальної справедливості, соціальних пільг і гарантій, а також відповідної винагороди за виконану роботу.

Виходячи з вищесказаного, підкреслимо, що роль заробітної плати в механізмі функціонування ринкової економіки полягає в тому, що вона повинна виконувати такі функції: відтворювальну, стимулюючу, оптимізаційну, регулювальну та соціальну.

Усі ці функції мають зацікавлених осіб у їх коректній реалізації. Суб'єктом соціальної функції виступають працівники, що оформлені за наймом, та держава, що забезпечує діяльність згідно із законодавством. Не варто забувати і про роботодавця, який чітко слідує принципам соціальної справедливості, бо за їх порушення отримує чималі догани та штрафи. У реалізації відтворювальної функції мають найбільшу зацікавленість державні органи, вони зосереджені на активному функціонуванні ринку праці.

Ільченко В. пише, що «найзацікавленішим суб'єктом стимулюючої функції оплати праці виступає роботодавець. Він має отримати хороший виробничий результат від використання найманої праці, і це дозволить йому мати очікуваний дохід і водночас власний інтерес — прибуток» [9, с.73].

Економічна наука виділяє два види заробітної плати: номінальну та реальну.

Номінальна заробітна плата — це «сума грошей (грошових одиниць), яку отримують працівники за виконання певного обсягу роботи відповідно до

кількості та якості роботи, а також кінцевих результатів роботи», підкреслюють Крамаренко А. та Вишневська М. [18, с. 209].

Враховуючи той факт, що ринок в різних регіонах країни дещо відрізняється цінами на товар, за однакову заробітну плату працівників, які працюють на тій ж посаді, можна купити різну кількість товару. Саме через цю причину, точнішим показником доходів вважається реальна заробітна плата. Думанська В. вважає, що «реальна заробітна плата відображає сукупність матеріальних благ і послуг, які працівник може придбати за номінальну заробітну плату. Розмір реальної заробітної плати залежить від величини номінальної заробітної плати та рівня цін на споживчі товари та послуги» [7, с. 36].

Очевидним є те, що реальна заробітна плата буде знижуватись, якщо вартість товарів буде збільшуватись швидше, ніж заробітна плата номінальна [24, с. 29].

Слід зазначити, що структура заробітної плати є нерівномірною, оскільки кожна її складова виконує чітко визначену функцію стимулювання в матеріальному плані та взаємопов'язана з усіма іншими частинами, при цьому маючи економічну самостійність кожна [20, с. 142].

Як зазначено у статті 2 Закону України «Про оплату праці», структура зарплати містить три складові : основна (постійна), додаткова (змінна) частини та інші заохочувальні і компенсаційні виплати, що зображено на рис.1.2.

Основна заробітна плата має на меті винагородити працівника за пророблену роботу, дотримуючись усіх норм праці (норми часу, норми виробітку, норми обслуговування, посадові обов'язки). Головний її прояв – тарифні сітки та відрядні розцінки для робітників і посадові оклади для фахівців та менеджерів, наголошують Балан О. та Савченко Ю. [2, с. 24].

Додаткова заробітна плата є винагородою за працю за умов перевиконання загальноприйнятих норм, за успішні досягнення та винаходи чи специфічні умови праці. До її складу входять : надбавки, доплати, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені діючим законодавством та премії, нараховані за виконання додаткових завдань і обов'язків [11, с. 2].

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати — це «виплати виражені у формі винагород за результатами року, кварталу, преміювання за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не є передбаченими чинним законодавством або здійснені понад ці норми» [10, с. 2].

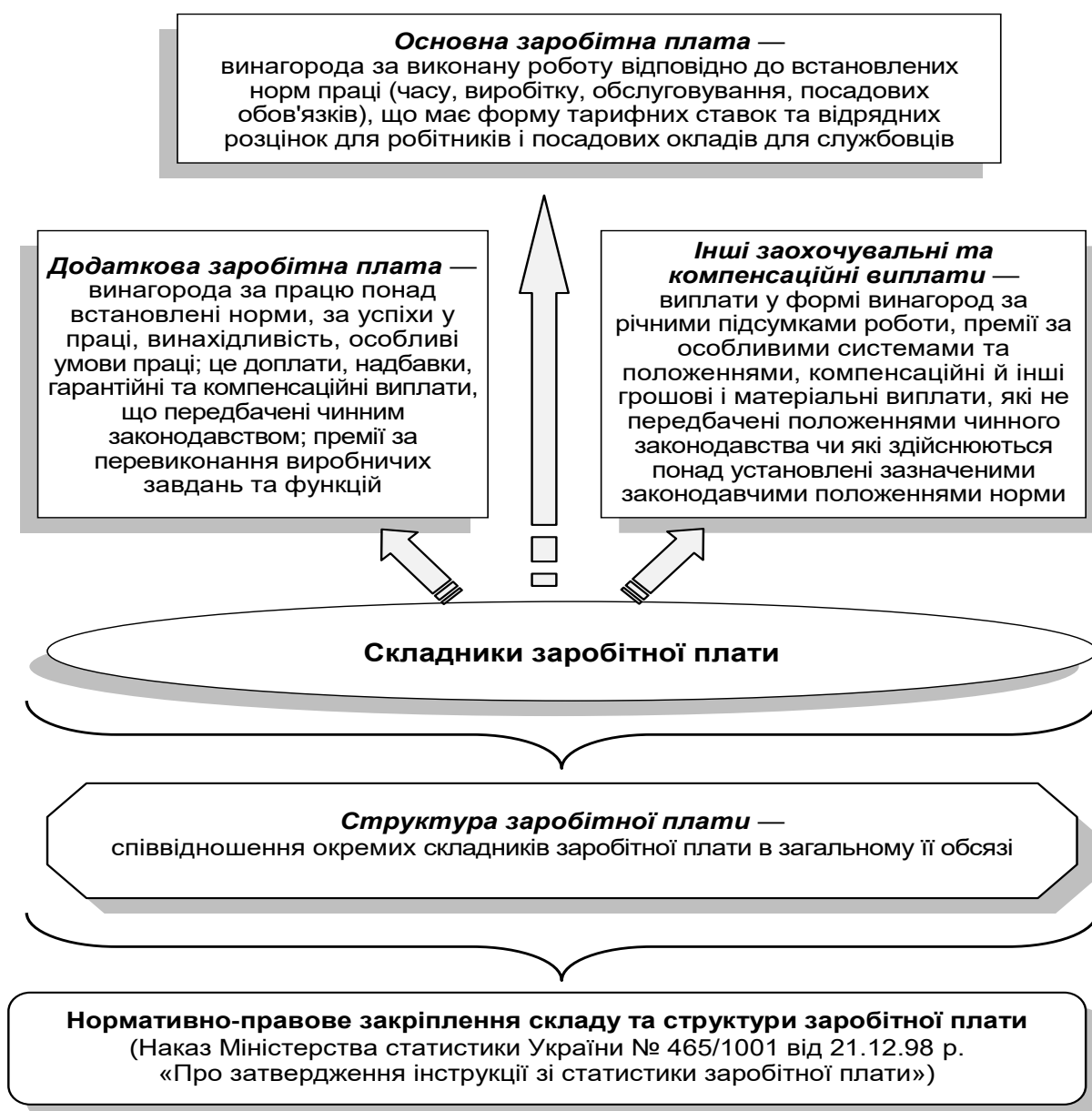


Рисунок 1.2 – Склад та структура заробітної плати [15, с. 271]

Особливе місце в управлінських технологіях проектування основної заробітної плати, на нашу думку, належить такому інструменту як мінімальна заробітна плата. Як зазначається в положеннях чинного законодавства,

мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці – це мінімальна зарплата працівників. Коли роботодавець обчислює розмір заробітної плати, щоб дотриматись її мінімального обсягу, не враховуються усі види доплат, зокрема за роботу в небезпечних умовах праці, роботу в нічний (вечірній) час, роботу з ризиками для здоров'я, надурочний час, премії за святкові дні чи дати [28, ст. 3]. Для усіх підприємств (організацій, компаній) різних форм власності чи господарювання, передбачається визначена державою соціальна гарантія – мінімальна заробітна плата [20, ст. 134]. Ця державна соціальна гарантія, встановлена на території всієї України, використовується при затвердженні державних тарифів у сфері оплати праці, пенсій, стипендій, допомог та інших соціальних виплат [23, с. 128].

Розмір мінімальної заробітної плати встановлюється на основі врахування таких параметрів як:

- розмір мінімального споживчого бюджету з наближенням рівня цих показників за умови стабілізації і поступового розвитку економіки;
- середньої заробітної плати на рівні національної економіки;
- рівня продуктивності праці, зайнятості та інших економічних умов [20, с. 135].

За чинним законодавством, розмір мінімальної заробітної плати має встановлюватись на рівні не нижчому за показник межі бідності на одну працездатну особу. Верховна Рада затверджує розмір мінімальної заробітної плати за поданням Кабінету Міністрів України. Зазвичай ця процедура відбувається один раз на рік з урахуванням внесених пропозицій на основі проведення переговорів між профспілками, власниками або їх колективних переговорів та укладення Генеральної угоди. Встановлений розмір мінімальної заробітної плати відображається у Законі про Державний бюджет України [20, с. 135]. Величина мінімальної зарплати переглядається у випадку внесення змін до Закону про Державний бюджет України, на що може вплинути зростання індексу споживчих цін та тарифів на послуги за згодою сторін колективних переговорів.

Як прописано в ст. 4 Закону України «Про оплату праці» [28] кошти на оплату праці формуються з частки доходів та інших виплат, які отримані під час господарської діяльності підприємства з відповідних бюджетів та прибутку від господарської діяльності чи інших джерел, надходять від державних установ і організацій. Відповідно до статутів громадських об'єднань формуються бюджети на оплату праці їх членів.

Принципи заробітної плати, як вважає Книшенко І. ґрунтуються на таких положеннях [14, с. 9]:

- ✓ Забезпечення рівної оплати за рівну працю.
- ✓ Наявність кількох рівнів оплати праці за групами працівників.
- ✓ Підвищення реальної заробітної плати.
- ✓ Випереджальні темпи підвищення рівня продуктивності праці в порівнянні з темпами зростання заробітної плати.
- ✓ Оплата відбувається після оцінки якості та кількості виконаної роботи.
- ✓ Матеріальна заінтересованість працівників у результатах своєї праці та діяльності підприємства.
- ✓ Наявність гарантій. На кожному підприємстві встановлюється мінімальний розмір зарплати працівника.

Процес дослідження індивідуальної заробітної плати супроводжується діагностикою форм і систем оплати праці.

Показники, що описують міру праці і міру її плати за результатами праці відносно законодавчих норм, тарифних умов і збалансованих між роботодавцем та співробітником вартістю послуг робочої сили взаємозв'язані діючим в компанії організаційно-економічним елементом - заробітною платою [30, с.174].

Зазвичай, підхід до оплати праці в компанії стає ланцюжком між тарифною системою та нормуванням праці і способом досягнення кількісних і якісних показників.

За допомогою цього способу організації заробітної плати з'являється інтегрований метод підпорядкованості заробітної плати до якості, кількості та

результатів праці.

Варто враховувати індивідуальні умови та специфіку праці, при виборі форми оплати праці конкретній категорії працівників.

Форми та основні системи заробітної плати представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Форми та основні системи заробітної плати персоналу підприємства [7, с. 102].

Аналіз рис. 1.3 дає зрозуміти, що форми заробітної плати базуються на таких принципах: створення передумов для безперервного розвитку, збільшення продуктивності та якості праці; регулярний розгляд результатів праці; підтримання та стимулювання матеріальної зацікавленості працівників у постійному залученні резервів задля підвищення ефективності праці і якості продукції.

Проблематика організації та контролю зарплати є важливим і основним елементом соціально-трудових відносин, що має відношення до інтересів

суб'єктів системи національної економіки, в тому числі і держави. На нашу думку, на життєдіяльність всіх учасників суспільства прямо чи опосередкованим чином впливають усі зміни щодо заробітної плати на основі виконання визначених функцій.

1.2 Теоретико-методичні аспекти проектування основної заробітної плати шляхом тарифікації

На більшості підприємств державного чи недержавного сектору базисом тарифної моделі оплати праці вважають тарифне нормування. В поєднанні норм праці (часу, виробітку, чисельності, обслуговування, ритмічності, витрат ресурсів у процесі праці) і норм оплати праці (посадові оклади, тарифні ставки, доплати, надбавки) формується вищезазначений процес. Враховуючи рівень кваліфікації працівника, складність його обов'язків і робіт, умови праці та важливість професії загалом (одним словом – тарифних умов оплати праці), визначається відповідний рівень заробітної плати працівників компанії, а саме тарифних ставок та посадових окладів, що стало основним завданням тарифікації.

В підручнику авторського колективу під керівництвом Колота А.М. виділяють два підходи до розроблення тарифних сіток з оплати праці [16, с. 544]. Особливості цих практик зображені на рис.1.4.

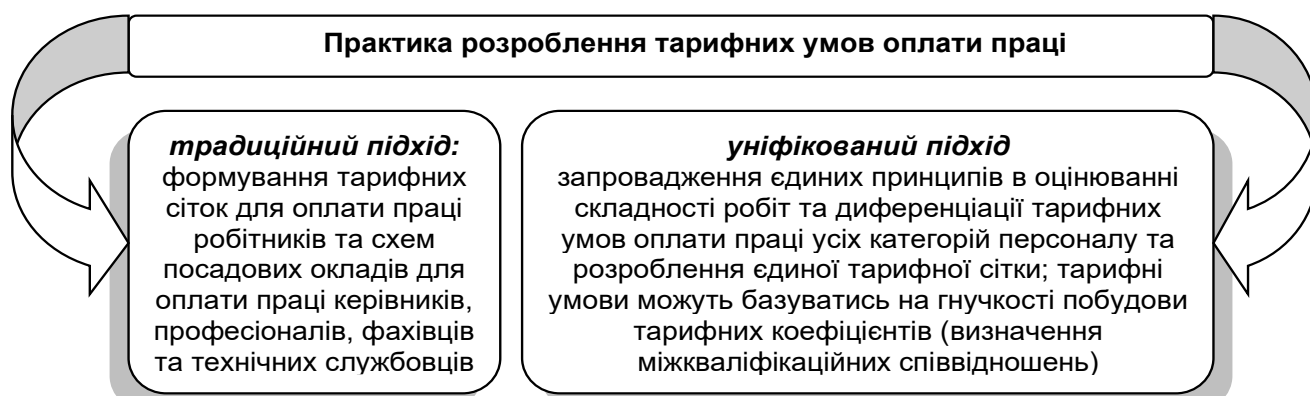


Рисунок 1.4 – Підходи розроблення тарифних сіток [15, с. 279]

Ключові елементи тарифних умов оплати праці – довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХП); тарифні сітки та ставки; схеми посадових окладів.

Лаконічну послідовність кроків при визначенні тарифних умов оплати праці в організації (на підприємстві) (рис. 1.5) зобразили Колот А.М., Герасименко О.О. та ін. у своїй праці [15, с. 280].

«Тарифна сітка — це шкала кваліфікаційних розрядів та тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність розміру заробітної плати робітників від складності робіт та рівня кваліфікації (рис. 1.6) Кількість розрядів, діапазон і характер зміни (міжрозрядна різниця) тарифних коефіцієнтів формують характер сітки», зазначають у своїй роботі Колот А.М. та Цимбалюк С.О. [17, с. 138].



Рисунок 1.6 – Сутність і компоненти тарифної сітки [15, с. 281].

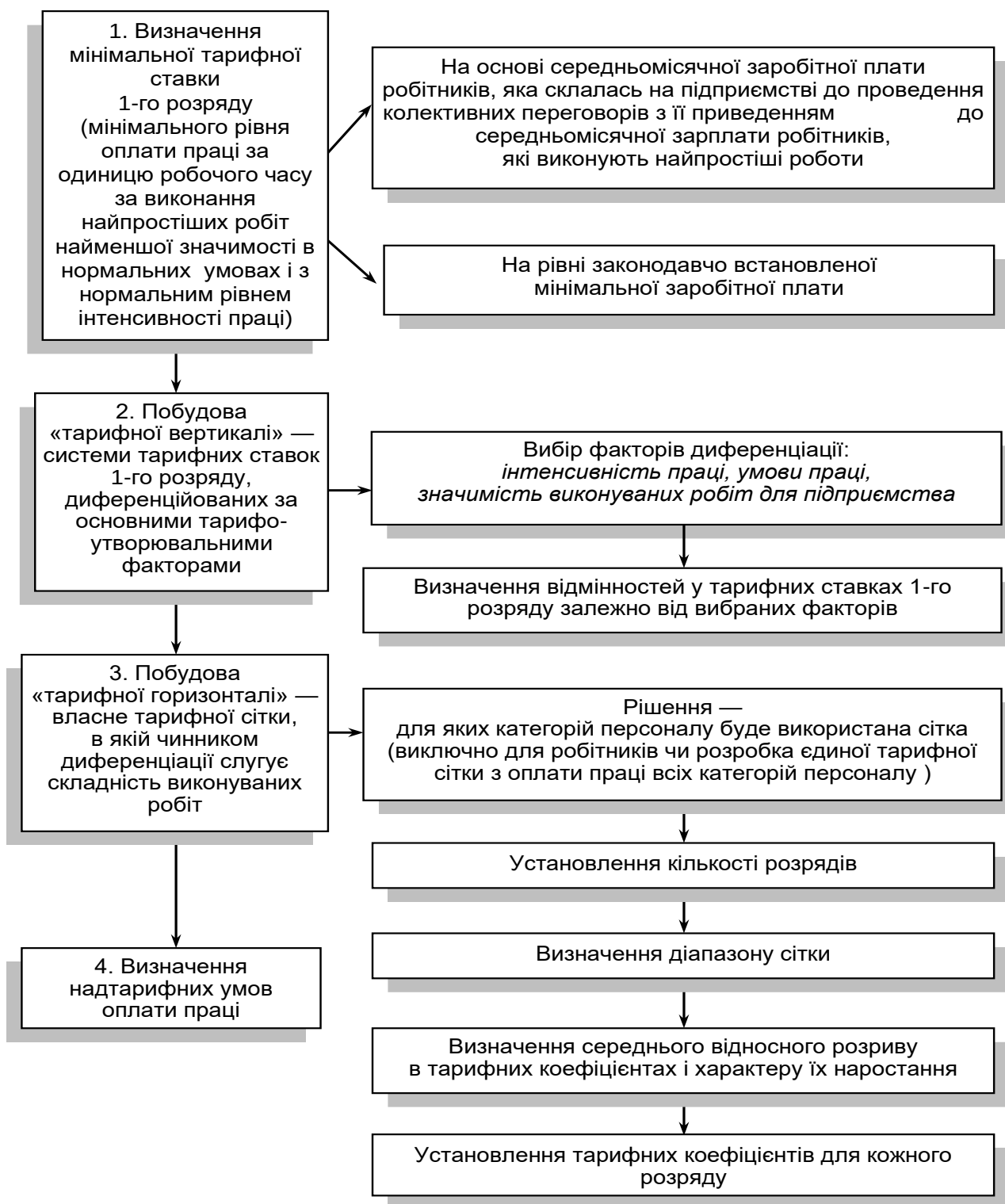


Рисунок 1.5 – Послідовність кроків при формуванні тарифних умов праці [15, с. 280]

Оскільки тарифний коефіцієнт I розряду завжди дорівнює 1, наступні коефіцієнти тарифних розрядів обчислюються за формулою 1.1:

$$T_n = T_1 * K_n \quad (1.1),$$

де T_1 – тарифна ставка I-го розряду;

K_n - тарифний коефіцієнт n-го розряду.

Основні принципи побудови єдиної тарифної сітки [8, с. 78]:

- тарифна шкала охоплює всіх працівників підприємств, організацій;
- професії і посади об'єднуються за показником спільності виконуваних робіт («тобто в одній групі об'єднані посади технічних виконавців, спільні для підприємств усіх галузей; посади професіоналів, фахівців, що є спільними для підприємств усіх галузей; посади професіоналів, фахівців, які специфічні для підприємств різних сфер діяльності (галузей); посади керівників підрозділів з адміністративно-державними функціями, які спільні для підприємств усіх сфер діяльності (галузей); посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів, підприємств різних сфер діяльності (галузей)» [17, с. 281]);

- усі роботи відрізняються за рівнем складності, що характеризується розподілом професій і посад та їх віднесенням до потрібного розряду;

- базова тарифна ставка встановлюється на рівні мінімальної заробітної плати.

За традиційного підходу, на підприємстві, зазвичай формують 6-8 розрядів. Діапазон розрядів відображає співвідношення першого та останнього коефіцієнтів та напряму залежить від кількості розрядів у тарифній сітці. А його поріг відчутності проявляється у різниці між двома суміжними тарифними коефіцієнтами розрядів, що має перевищувати 10%. Характер зміни коефіцієнтів проявляється у закономірності: чим більше розрядів, тим менша відмінність між ставками.

Безумовно, традиційна система передбачає і розробку посадових окладів працівникам різних розрядів. Саме схема посадових окладів виконує роль диференціації основної заробітної плати (рис. 1.7).

Вагомими чинниками ранжування міжкваліфікаційних співвідношень є:

- обсяг і складність роботи, що передбачені кваліфікаційними характеристиками;

- кваліфікація працівника;
- умови праці;
- ступінь відповідальності;
- особливості виробництва/технологій.

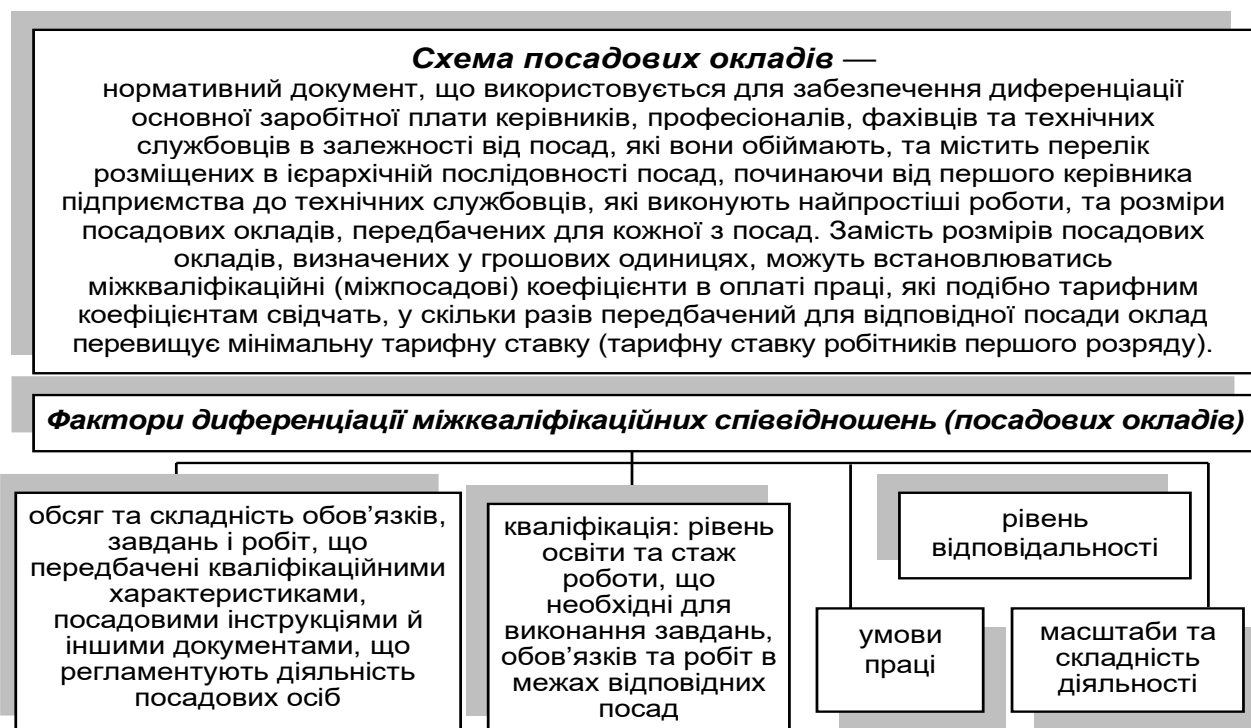


Рисунок 1.7 – Сутність схем посадових окладів працівників [15, с. 28].

Після виконання усіх етапів проектування посадових окладів працівникам усіх категорій (рис. 1.8), відбувається процедура формування штатного розпису.

Прикладом уніфікованого підходу до розроблення тарифних умов праці є єдина тарифна сітка (далі – ЄТС). Найбільш поширена на підприємствах ЄТС з рівномірним зростанням тарифних коефіцієнтів від розряду до розряду — 11 % (діапазон сітки 1 : 5,35) [8, с. 158].

Оскільки в рамках ЄТС передбачається одна тарифна шкала на всіх працівників (рис. 1.9), система «ліквідує розбіжності між прогресивним зростанням ставок оплати праці у робітників та регресивним збільшенням окладів у керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Окрім того, варіант рівномірного наростання ставок є найбільш соціально справедливим, хоча не

виключає прийняття прогресивного або іншого характеру зміни ставок, що диктується відповідною економічною ситуацією», вважає Калина А. [11, с. 218].

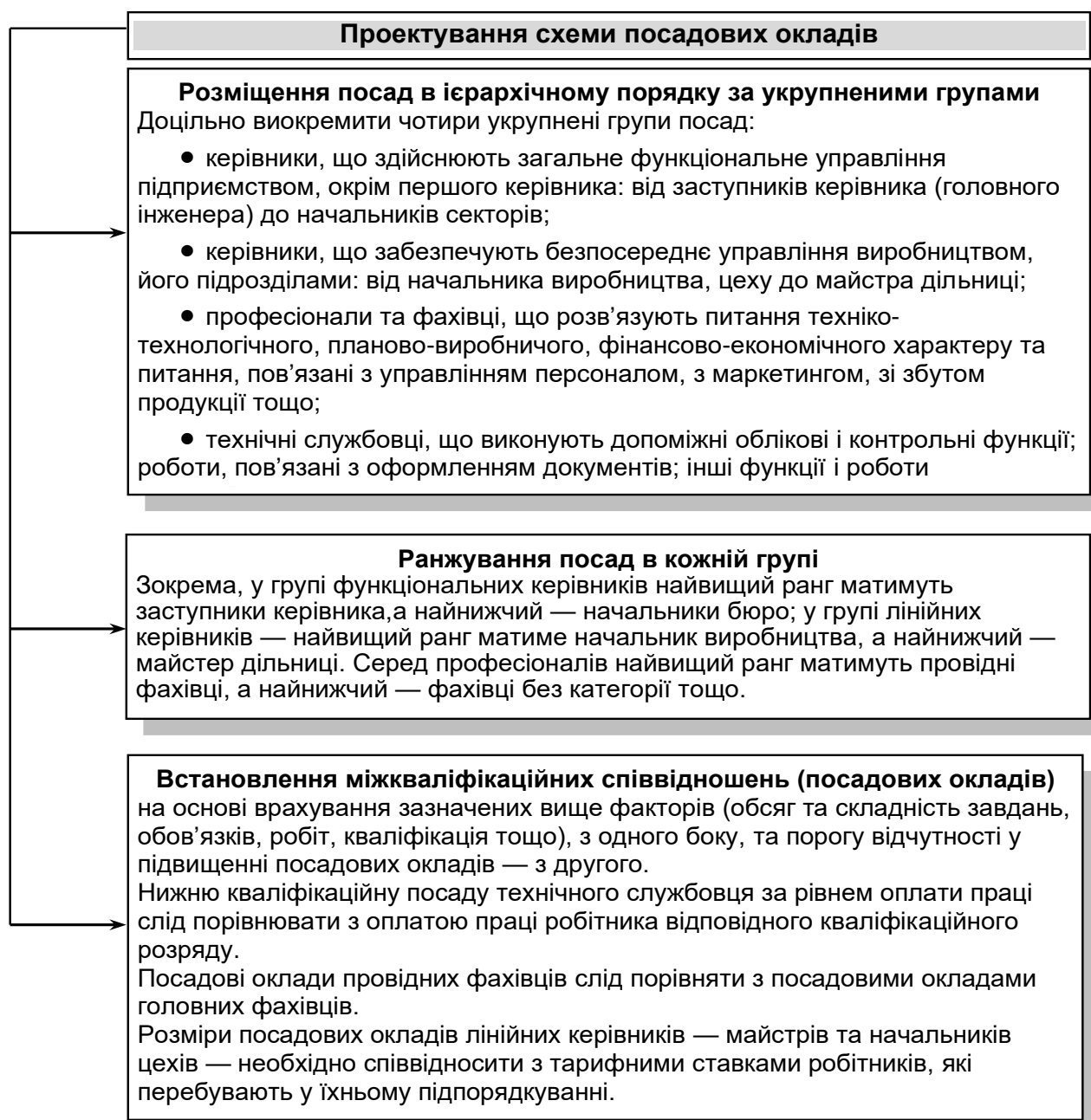


Рисунок 1.8 – Алгоритм проектування міжкваліфікаційних співвідношень працівників [15, с. 29].

11-відсоткове «наростання ставок оплати в ЄТС базується на порозі відчутності зростання матеріальної зацікавленості.

Установлене в ЄТС трохи більше наростання ставок забезпечує більш ніж п'ятикратне збільшення ставки XVII-го розряду порівняно з I-м розрядом —

(14 % і 17 %) і з відповідним діапазоном сітки 1:8,16; 1:12,34» [11, с. 219].

Виходячи з цього, «11-відсоткове наростання ставок оплати праці — нижча межа їх збільшення від розряду до розряду» [11, с. 219].



Рисунок 1.9 – Принципи побудови ЄТС [15, с. 283].

В «ЄТС робітники належать до I—VI-го (іноді і до I—VIII-го) розрядів, керівники, професіонали, фахівці — до II—XVII-го, службовці — технічні виконавці, посади яких загальні для підприємств усіх галузей, — до II—V-го, професіонали, фахівці, посади яких загальні для підприємств різних галузей, — до IV—XIII-го, професіонали, фахівці, посади яких специфічні для підприємств різних галузей до VI—XII-го, керівники адміністративно-господарських структурних підрозділів підприємств, що загальні для всіх галузей, — до III—VIII-го, керівники підприємств та їхніх структурних підрозділів різних галузей, — до VI—XII-го» [11, с. 220].

На практиці дієвим способом слугує оплата праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців на основі використання єдиної тарифної сітки з «відмовою від «вилки» окладів та перехід до фіксованих окладів, які відповідають встановленим тарифним коефіцієнтам» [39].

Рівень складності робіт та відповідальності стали ключовим при

диференціації ставок та окладів. Зарплата «майстра дільниці повинна перебільшувати оплату праці висококваліфікованого робітника більше як на 12—15 %, а оклади фахівців залишаються на рівні ставок робітників високої кваліфікації» [39]

Коли організація (підприємство) будує єдину тарифну сітку, потрібно брати діючі тарифні ставки та посадові оклади, ті що відповідають штатному розпису та розміру мінімальної заробітної плати, за основу.

Знову ж, не потрібно забувати, що у тарифній сітці мають бути прописані робітники, технічні службовці, фахівці, професіонали та керівники.

Обов'язково варто брати до уваги складність та характер роботи, вимоги до кваліфікації робіт, рівень відповідальності, їх роль у виробництві при внесенні посади до певного розряду. Не варто забувати і про розміри посадових окладів за штатним розписом, адже вони наглядно показують рівень та особливості посадових обов'язків співробітника.

Завжди, під час тарифікації мати бути проведена атестація працівників.

Отож, підсумуємо, що основними чинниками тарифікації виступають складність роботи/обов'язків та кваліфікація співробітника. При формуванні посадових окладів/тарифних ставок, роботодавець, обов'язково має відштовхуватись від цих показників та слідувати описаному у підрозділі алгоритму.

1.3 Алгоритм проектування основної заробітної плати з використанням грейдів

Під час проектування основної (тарифної) заробітної плати важливе місце посідає «процес формування груп з оплати праці та розробка міжкваліфікаційних співвідношень», зазначає Цимбалюк С. у своїй роботі [34, с. 11].

У сучасному світі, на основі кваліфікаційних характеристик професій

працівників підприємства здійснюється складання груп, розподіл по тарифних сітках, схемах посадових окладів та ЄТС. Проте за цими критеріями можна сформувати лише укрупнені групи та лише за двома критеріями (рівень кваліфікації та складність робіт).

Безперечно, практично та якісно із завданням оцінки посад та робочих місць справляється процес грейдування.

Грейд – «група подібних за значимістю посад із подібним діапазоном заробітної плати, сформованих за результатами їх оцінювання за специфічними для підприємства факторами» [34, с. 13].

Система грейдів, на думку Цимбалюк С., це «ієрархічно впорядкована за рівнем значимості для підприємства угруповання посад із певними для кожної групи розмірами і структурою зарплати» [34, с. 13].

Сутність грейдингу в зіставленні внутрішньої значущості посад для організації (внутрішня цінність) з цінністю цієї роботи на ринку (зовнішня цінність), коли оцінюються і ранжуються (розподіляються) за “грейдами” посади незалежно від того, який саме працівник займає посаду, здійснюється визначення цінності кожного робочого місця (посади) в ієрархії цінності всіх робочих місць (посад) на основі побудованої методами кластерного аналізу дендограми [30, с. 113].

Аналізуючи сутність грейдів та грейдингу, варто зауважити, що головною перевагою цієї системи є переведення нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Переваги та можливості системи грейдування визначено в роботі Шахно А. (табл. 1.1).

Недоліки системи грейдування визначили Трубей О. та Ступчик М. в роботі [31, с. 1429]:

- «значні витрати на розробку, впровадження і функціонування системи;
- залучення великої групи експертів до початкової розробки грейдів;
- порядок переміщення між грейдами викликає різні проблеми (організаційні, фінансові, психологічні тощо);
- є велика вірогідність суб’єктивного підходу під час розроблення й

оцінювання грейдів;

– підтримка системи в актуальному стані викликає великі складності, оскільки необхідно враховувати і відслідковувати велику кількість елементів і взаємозалежностей;

– труднощі у забезпеченні об'єктивності і прозорості оцінювання викликають емоційні і психологічні проблеми, які знижують мотивацію співробітників».

Таблиця 1.1 - Переваги та можливості системи грейдування [35]

Для співробітника підприємства	Для підприємства в цілому
– «Усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад й оцінка її ролі для підприємства; – отримання справедливої винагороди за працю - залежно від рівня складності, відповідальності і т. п. виконуваної роботи; – оцінка перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; – отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по щаблях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності і повноважень) – зміна грейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці; – послідовне набуття нових професійних знань та	– «Оптимізація витрат на персонал, (переважно не за рахунок формального скорочення форм оплати праці); – вдосконалення оргструктури і штатного розкладу; – більш ефективне планування витрат на персонал; – спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; – визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад»

Проте, незважаючи на вказані труднощі, грейдинг використовують у своїй практиці провідні компанії та виробництва.

Основна мета впровадження системи грейдів, за словами Ступчика С. та Трубей О. [31, с. 98]: «створення основи для прийняття справедливих рішень щодо розмірів заробітної плати працівників компанії». Додаючи, варто наголосити і на широкій різноманітності грейдів.

Ключові вимоги до системи грейдів:

1. Забезпечувати прозорість та керованість системи оплати.
2. Відображати бізнес-інтереси та пріоритети компанії.

3. Підтримувати баланс інтересів працівника та роботодавця.
4. Вибудовувати ієрархію компанії за єдиними всім співробітників правилами.
5. Створювати єдині правила встановлення розміру заробітної плати.

Етапи проектування системи грейдів наведені на рис. 1.10.

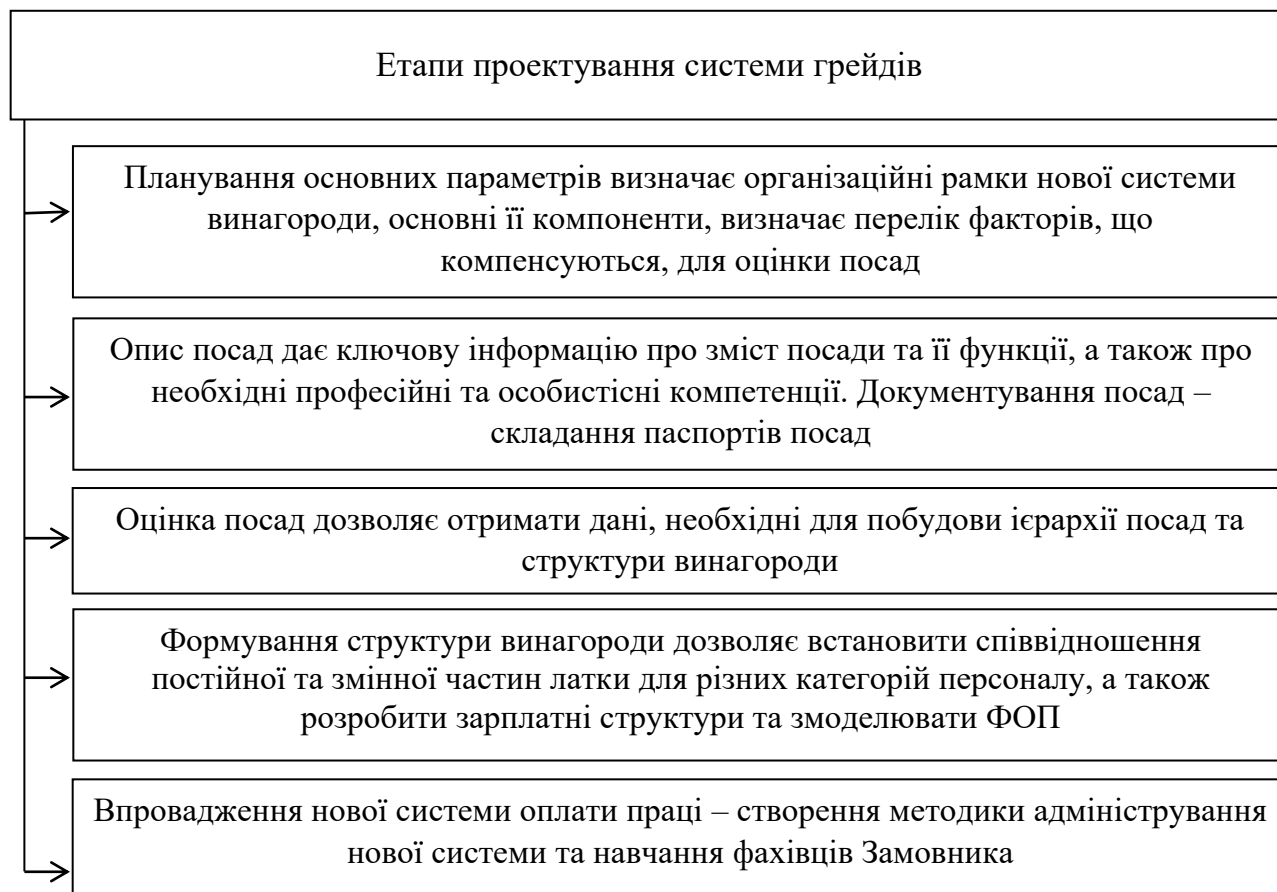


Рисунок 1.10. Етапи проектування системи грейдів [30, с. 68]

У кожному грейді об'єднують посади, які мають однакову значущість для підприємства та статус. Як показує практика, зазвичай таких груп – 20. Після розподілу усіх посад, формується «вилка» зарплат, максимум і мінімум для кожного грейду. У цьому процесі саме базовий оклад відображає важливість роботи загалом, а не конкретного співробітника [26, с. 430].

Звичайно, загалом співробітники, які займають посади вищих грейдів, отримують більше. Однак можливе і так зване «перекриття вилки» — коли вилка посадового окладу одного грейду перекриває вилку на щабель нижче за неї. Але надто велике перекриття призводить до малої різниці в оплаті працівників різних рівнів. «Мале перекриття може призвести до того, що працюючий співробітник

матиме мало можливостей у зростанні зарплати всередині вилки окладу», зазначає Крамаренко А. [18, с. 39].

Не варто забувати, що грейдингова система застосовується, насамперед, до окладної частини зарплати. А з урахуванням бонусів і премій, що залежать від різних факторів (наприклад, від кваліфікації співробітника, його досвіду), навіть співробітники, що потрапили в один і той же грейд, можуть отримувати різну зарплату. Зі зростанням досвіду та професіоналізму співробітник може заробляти все більше в межах свого грейду, однак по досягненню максимуму вилки зарплата не зростатиме. В такому разі необхідне переведення на більш високий грейд.

Завіновська Г. вважає, якщо компанія використовує фіксовану оплату праці, але хоче перейти на грейдову потрібно дотримуватись наступної послідовності [8, с. 185]:

Крок 1: визначити підхід

Перш ніж створювати грейдову систему, компанія має визначити, який її підхід до компенсації. Визначення підходу до компенсації потребує глибокого погляду на переконання компанії щодо заробітної плати. Головне — створити філософію та бути послідовним щодо практики оплати праці.

Підходи:

1. Лідерство

Бути лідером ринку означає, що організація платить за робочі місця більше, ніж конкуренти. Як правило, організація робить це, щоб отримати перевагу чи залучити талановитих співробітників, переманюючи їх від своїх конкурентів.

2. Відповідність ринку

Якщо роботодавець вирішує відповідати ринку, він платить приблизно стільки ж, скільки його конкуренти, а якщо роботодавець відстає від ринку, він платить менше, ніж середня ринкова зарплата.

3. Відставання від ринку

Як правило, роботодавець рідко вибирає відставання від ринку як свідому стратегію оплати праці. Це зазвичай можна знайти після дослідження ринку, або

може бути результатом обмеженого бюджету на компенсації. У поодиноких випадках бренд роботодавця може бути настільки привабливим (наприклад, Disney, Google), що компанія може платити зарплату нижче за ринкову без негативного впливу на набір та утримання.

Крок 2: провести аналіз посад

Аналізом прийнято вважати процес збору, документування та опрацювання інформації про роботу для визначення видів діяльності та обов'язків, які вона включає, її відносної важливості для інших робіт, кваліфікації, необхідної для виконання, та умов, у яких вона виконується. Це можна зробити, спостерігаючи за співробітниками, проводячи опитування, інтерв'юючи працівників, або використовуючи комбінацію цих методів. Кінцевим результатом аналізу посад є чітко визначений опис посадових обов'язків кожного робочого місця.

Крок 3: угруповання робочих місць

Після того, як роботодавець розробив поточні та точні описи посадових обов'язків, він повинен визначити, чи слід групувати робочі місця або мати одну систему оплати праці для всіх посад в організації. Наприклад, організація може мати адміністративну групу, групу управління та групу виконання. Для різних компаній ці групи можуть суттєво відрізнятися, розгалужуватися, мати інші підгрупи тощо.

Крок 4: посадовий грейдинг

Оцінка роботи виражає процес ранжування робочих місць, а не людей у них, заснована на змісті роботи, щоб продемонструвати відносну цінність та рівень відповідальності всіх робочих місць один перед одним.

Існує кілька методів оцінки посад. Шостак І. розглядає кожен з них детально [36, с. 322].

1. Аналітичні методи

Факторний метод описує значимість робочих місць з погляду чинників. Чинники – це якості роботи, які є спільними для багатьох видів робіт, таких як навички, старання чи умови праці. Кожному фактору присвоюється вага чи бали

залежно від того, наскільки сильно цей фактор впливає на роботу. Простіше кажучи, чим більше балів призначено на роботу, тим більше коштує робота для організації і краще вона оплачується.

Може існувати група факторів, які застосовуються до всіх робочих місць, або різні фактори для окремих функцій або поєднання загальнокорпоративних та специфічних для функції факторів. Одним із прикладів є факторна система Едварда Хея, яка використовує лише три фактори та вимірює ступінь, у якій ці три фактори потрібні для кожної позиції [18, с.58]. Системні фактори Хея — це володіння технологіями, здатність вирішувати проблеми та відповідальність.

Перший метод гарно поєднується з методом балового оцінювання. Він кількісно оцінює значущість посад за конкретними характеристиками і зіставляє їх між собою. Разом ці підходи називають факторно-балове оцінювання посад і робіт.

Етапи факторно-балового оцінювання:

I. Визначення факторів оцінювання посад і робіт.

Усі фактори повинні бути простими та лаконічними, однаковими для будь-якої роботи чи посади та відповідати профілю підприємства. Оптимальна їх кількість 6-10, аби результати були достовірними та не ускладнювати процес оцінювання та обробки.

II. Розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами.

Знову ж, для достовірності кількість рівнів може варіюватись від 5 до 7. Для уніфікованого оцінювання, кожен фактор має мати однакову кількість рівнів, проте різна кількість не буде помилкою, все за бажанням керівника. Оцінна шкала будується, наприклад, від 0 до 5 балів або від -3 до +3.

III. Установлення значущості факторів.

Група експертів за допомогою анкети оцінюють важливість кожного із факторів. Після підсумку балів визначається коефіцієнт вагомості :

$$\alpha_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (1.2),$$

де α_i — коефіцієнт вагомості і-го фактора;

a_i — сума балів, яку набрав і-й фактор;

n — кількість факторів.

Розподіливши отриману суму балів між факторами з урахуванням їх значущості, отримаємо вагомість кожного фактора.

IV. Оцінювання посад і робіт за ключовими факторами.

Для перевірки ступеня врахування найсуттєвіших характеристик і вимог роботи, чіткості формулювання факторів та їх описових рівнів, комісія проводить апробацію. Формується репрезентативна вибірка орієнтовно з 10% посад та оцінюється за головними факторами.

V. Аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт.

Прийнято вважати, що ієрархія посад формується, враховуючи дані рангів та балів. При помітній невідповідності оплати посаді, варто звернути увагу на можливі похибки, дефіцит чи профіцит працівників якоїсь із груп, помилки при оцінювання та помилки при формування методики.

2. Неаналітичні методи

Метод ранжування являє собою набагато більш спрощений підхід до визначення цінності кожної посади. Він менш жорсткий і часто використовується у невеликих організаціях, які мають менше робочих місць для порівняння. Створюється експертна комісія, до якої входять керівники різних рівнів управління і професіонали, фахівці. Ця команда розподіляє посади та роботи за значущістю. Метод ранжування базується виключно на суб'єктивному оцінюванні, тому результати можуть різнитися від інших методик.

Метод класифікації — групування посад і робіт за обраними характеристиками. Це може бути категорія працівників, рівень управління та посадова категорія. Віднесення посад і робіт до кожного грейду також є суб'єктивним.

Метод парних порівнянь передбачає порівняння посад попарно одна з одною. Керівництво складає таблицю можливих поєднань, ціннішу роботу у парі відмічають знаком «+». Якщо посади рівноцінні використовують «=». Після, підраховується сума «+» для кожної роботи [11, с. 187].

Підкреслимо, що усім неаналітичним методам притаманний суб'єктивізм.

Крок 5: дослідження ринку

Проведення маркетингових досліджень гарантує, що заробітну плату, що виплачується співробітникам, можна порівняти з аналогічними позиціями на ринку.

Під час проведення дослідження ринку заробітної плати роботодавцям слід враховувати наступне:

- Назви посад різняться у різних організаціях. Роботодавці повинні переконатися, що відповідні завдання, функції та рівні відповідальності відповідають посадам у їхніх організаціях.

- Роботодавці повинні спочатку розуміти, що кожна організація має унікальні робочі місця і що неможливо буде знайти точні відповідності для всіх робочих місць. Організації, можливо, потрібно розглянути вакансії, які тісно відповідають основним аспектам конкретної роботи та розглянути дані про заробітну плату для більш ніж одного типу роботи.

Крок 6: створення діапазону зарплат на основі досліджень

Роботодавці повинні враховувати діапазон оплати праці у дослідженнях заробітної плати та іншу інформацію, яка може мати значення під час встановлення середньої заробітної плати. Для кожного класу оплати організації необхідно буде встановити мінімальний, середній та максимальний діапазон оплати.

Простий спосіб встановити пропоновану середню точку полягає в усередненні ринкових даних між різними позиціями, що згруповані в клас. Немає єдиного правила створення діапазонів зарплат, проте рекомендовано визначати міжпосадові коефіцієнти.

Для диференціації основної зарплати підприємство може застосовувати гнучку (поділ за рівнями) або вилкову (діапазон у формі розгалуження) моделі.

Таким чином, грамотне використання грейдової системи позитивно впливає не лише на фінансову сторону питання, а й на мотивацію працівників, що є величезним плюсом для будь-якої компанії. Грейдова система мотивації є потужним стимулом для особистого та професійного розвитку співробітників та

більш продуктивної роботи [8, с. 55]. Застосування цього методу дає можливість роботодавцям, справедливо та індивідуально, винагороджувати своїх працівників.

Узагальнюючи сутність та послідовність грейдового підходу Колот А.М. та ін. зобразили схематично (рис.1.11).

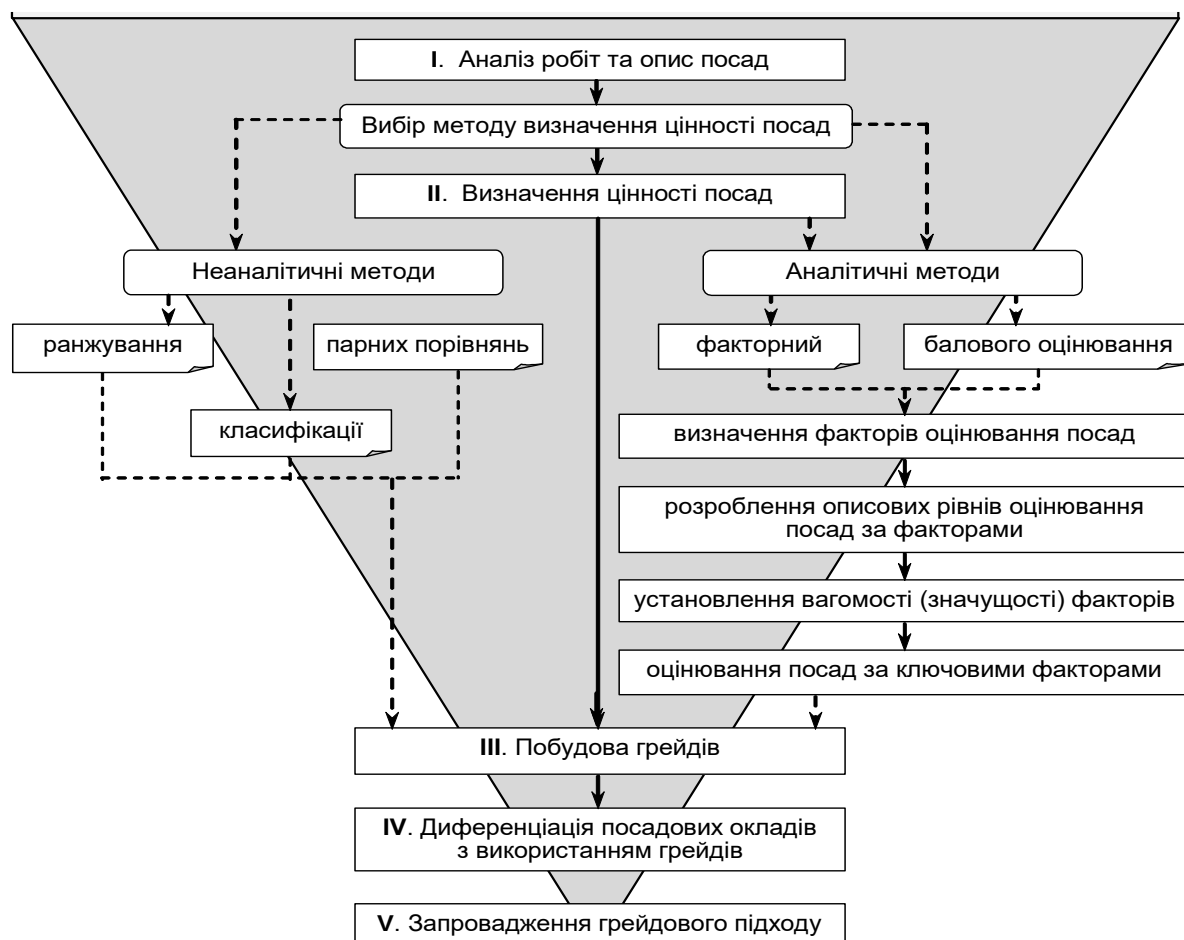


Рисунок 1.11 – Етапи підходу грейдингу [15, с. 290; 17, с. 182].

Отож, грейдинг дає змогу підприємству мати прозору систему посадових окладів, яка буде зрозуміла працівникам компанії. Особливістю цієї системи є зіставлення внутрішньої важливості посад із цінністю професії на ринку праці. Якщо працівник відчуває свою потрібність та проінформованість, він стає більш відданим організації (підприємству).

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

2.1 Аналіз практичних аспектів проектування основної заробітної плати

ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» – сільськогосподарське підприємство, основним видом діяльності якого є виробництво олії та тваринних жирів.

Протягом своєї діяльності підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер з прийому, доведення до відповідного стану, зберігання, доставки та відвантаження зерна і продуктів переробки.

Підприємство займає вигідне місцерозташування, оскільки знаходиться неподалік кордону з Польщею та масштабних залізничних ланцюгів, за адресою: вул. Ткача 1, смт. Голоби, Ковельський район, Волинська область. Ці особливості забезпечують безпроблемне постачання товару на експорт та вдалу співпрацю з контрагентами різних форм власності.

ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» забезпечує контроль якості зберігання усіх культур та продуктів переробки. Підтвердженням цього є сертифікат відповідності. Усі дослідження проходять у сучасній технологічній лабораторії, де перевіряють пшеницю, жито, ріпак, сою, соняшник, ячмінь, та кукурудзу та продукти переробки – макуху і пресову олію.

Види діяльності підприємства (Дод. А):

- Виробництво олії та тваринних жирів;
- Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- Складське господарство;

- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

У час, коли підприємства будь-якої галузі знаходяться в умовах жорсткої конкуренції, на перше місце виходить питання проектування основної заробітної плати та ефективного аналізу людських ресурсів з метою прийняття раціональних управлінських рішень в даному контексті. Крім того, саме людські ресурси ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД», зокрема, виконують ряд важливих завдань науково-технічного, організаційного і економічного характеру з метою досягнення поставлених цілей підприємства. Аналізуючи рівень забезпеченості підприємства людськими ресурсами та їх раціональне використання, можна визначити який організаційний рівень виробництва, який стан техніки та новизна технологій та інші важливі показники праці.

Поряд із цим, від ефективності використання людських ресурсів в процесі виробництва, в загальному, залежать показники обсягу виробництва продукції, її собівартість, якість продукції, що виробляється тощо. Саме тому аналіз використання людських ресурсів ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» є важливою складовою системи комплексного економічного аналізу діяльності даного підприємства. Перш за все, необхідно надати загальну уяву про склад людських ресурсів аналізованого підприємства, шляхом узагальнення організаційної структури. Організаційно-економічна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

Організаційно-економічна структура ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» поєднує апарат управління, технічний персонал та робітників. Виконавчим органом підприємства є дирекція, яка підзвітна власнику. До складу дирекції входять безпосередньо директор, заступник директора та головний бухгалтер. Трудові відносини на підприємстві формуються на підставі трудового договору та регулюються чинним законодавством.

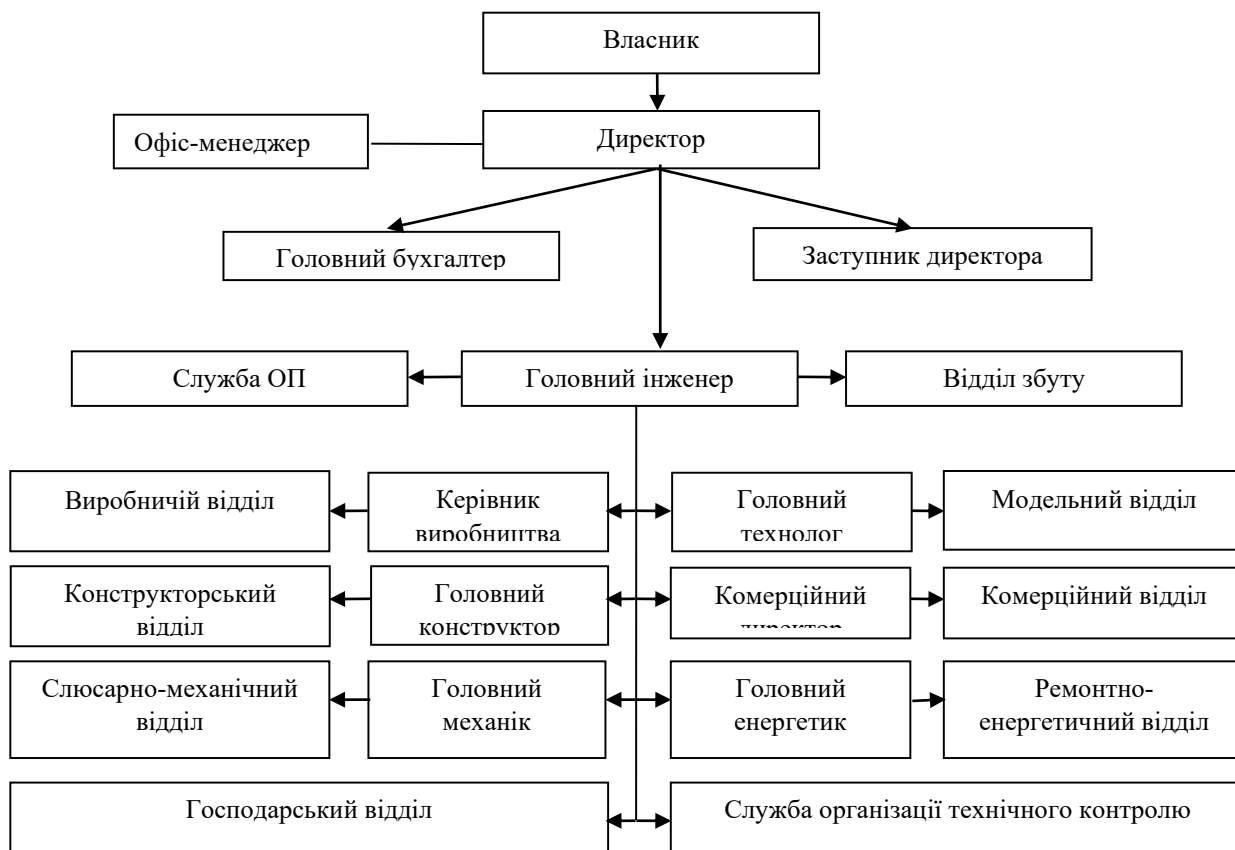


Рисунок 2.1 – Організаційно-економічна структура ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Джерело: розроблено автором.

Організаційні аспекти підсистеми управління персоналом у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» базуються на наступних принципах:

- Поєднанні досвідчених фахівців та молодих студентів.
- Створення умов для практичного навчання і просування персоналу.
- Чітко розроблені посадові інструкції для працівників різних розрядів.
- Розширення штату за рахунок молодих спеціалістів зі спеціалізованою освітою.
- Тісна співпраця з колишніми співробітниками та їх знайомими.
- Адекватний контроль працівників цеху за рахунок відповідальних осіб.
- Врахування усіх вимог при підборі працівників.
- Постійне поповнення кадрового резерву.
- Підтримання швидкого та ефективного розв'язання особистих

проблем.

Складові підсистеми управління персоналом (рис. 2.2) збігаються з її стандартним елементами.

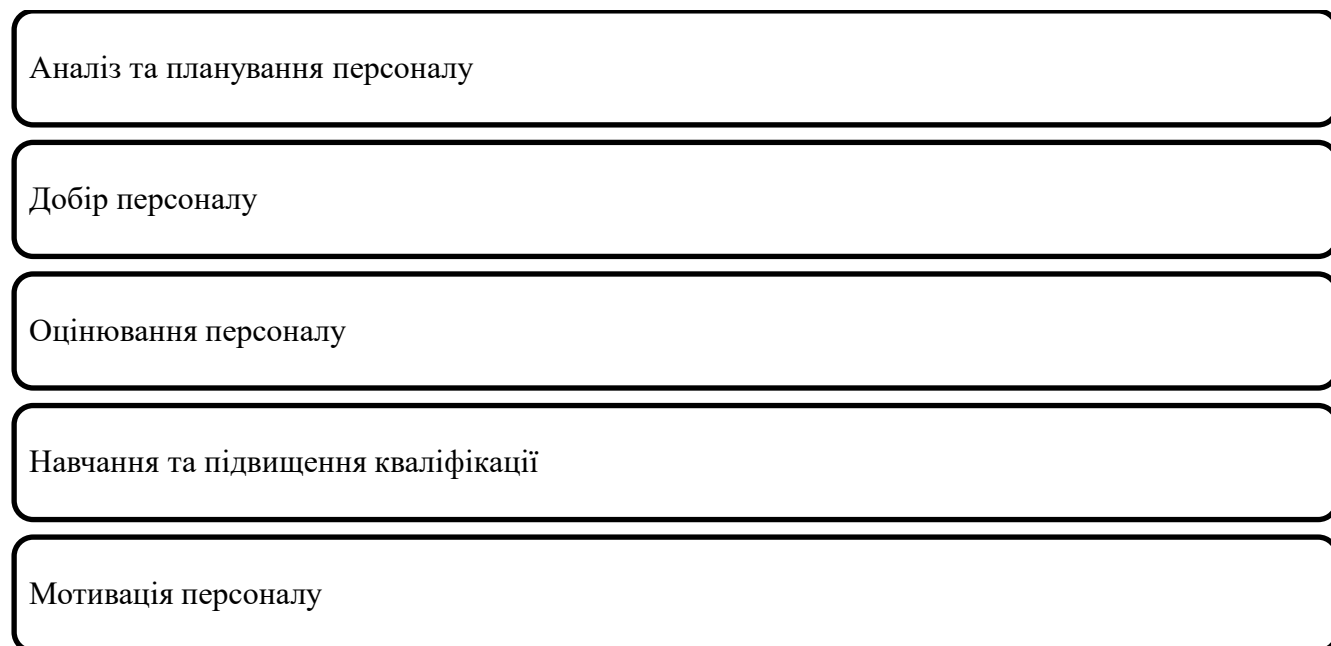


Рисунок 2.2 – Складові управління персоналу у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Джерело: складено автором

Дотримуючись описаних правил, підприємство забезпечує рівновагу процесів оновлення і збереження штату.

Підприємство базується на самостійному фінансуванні та окупності. Аналізуючи попит на продукцію та послуги, підприємство визначає плани на майбутнє та перспективи розвитку.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Фінансово-економічні показники ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» за 2019-2021 роки

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	323420	363227	403889	40662	80469	11,19	24,88
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	333758	357623	362101	4478	28343,5	1,25	8,49
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	226206	233116	233546	430	7339,5	0,18	3,24
Реалізовано продукції, тис. грн.	315671	356636	378542	21906	62871	6,14	19,92
Собівартість продукції, тис. грн.	90290	292563	306182	13619	215892	4,66	239,11
Чисельність працюючих, осіб	95	86	88	2	-7	2,33	-7,37
Чистий прибуток, тис. грн.	385	1207	559	-648	174	-53,69	45,19
Фондовіддача, грн.	0,95	1	1,05	0,05	0,1	5,00	10,53
Фондомісткість, грн.	1,06	1	0,96	-0,04	-0,1	-4,00	-9,43
Фондоозброєність, грн./чол.	202,28	218,46	221,88	3,42	19,6	1,57	9,69
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	157,84	179,48	191,67	12,19	33,83	6,79	21,43

Джерело: складено автором.

Як видно з табл. 2.1, середньорічна вартість активів в 2021 році сягає 403888,50 тис. грн, що на 40662 тис. грн. більше, ніж у 2020 р. (темپ приросту - 11,19%) та на 80469 тис. грн., ніж у 2019р. (темп приросту за 2019-2021 рр. – 24,88%). Прибуток від реалізованої продукції за 2021 рік становить 378542 тис.грн. в порівнянні з 2020 роком показник збільшився на 21906 тис.грн. (темп приросту – 6,14%), а з 2019 р. – на 62871 тис.грн. (темп приросту – 19,92%). Наочно це представлено на рис. 2.3.

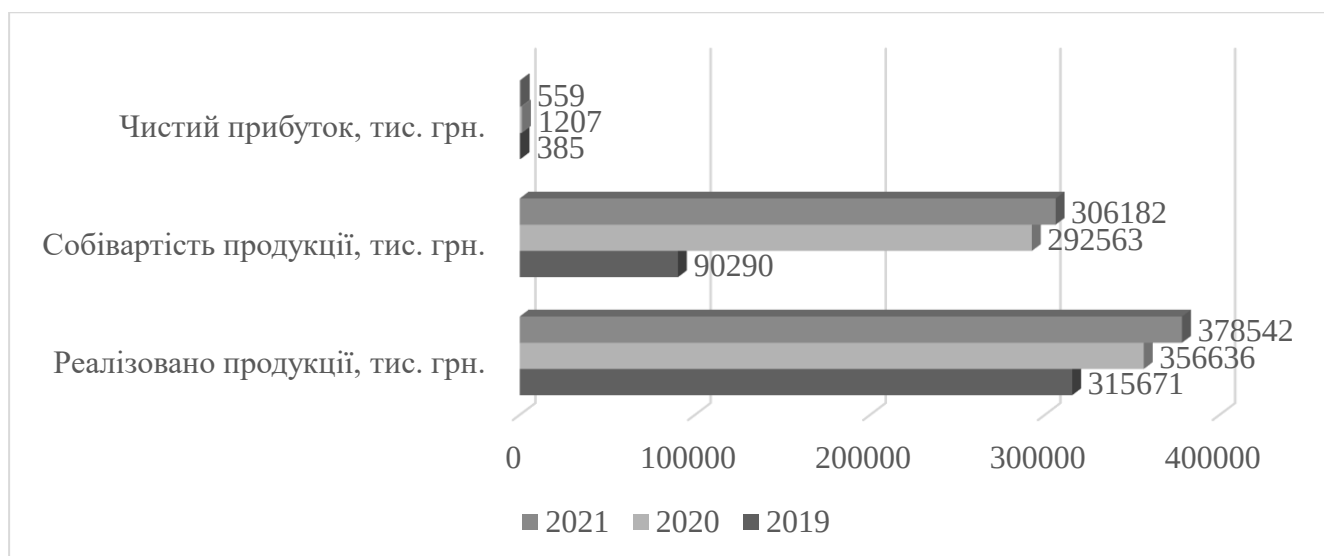


Рисунок 2.3 - Динаміка показників виручки, собівартості та валового прибутку ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором

З табл. 2.1 бачимо, що найактивніший ріст відбувся у середньорічній вартості активів (темп приросту – 11,19%). У 2021-2020 рр. темп приросту основних засобів значно більший, ніж темп власного капіталу. Зрозуміло, що ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» збільшує основні засоби за рахунок позик, що є негативним явищем. Ще одним незадовільним показником є перевищення приросту активів над приростом власного капіталу. Це явище вказує на зменшення частки власного капіталу в майні підприємства. Інвестиції ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» неокупні, оскільки прибуток від реалізації росте повільніше, ніж активи підприємства.

Щоб зрозуміти на скільки ефективно використовуються основні засоби у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД», варто аналізувати показники фондівддачі,

фондомісткості та фондоозброєності. За останній рік темп приросту склав 5% (1,05 тис. грн.). Темп приросту фондомісткості за останній рік та сягає -4% (0,96 тис.грн.), а за 2021-2019рр. дійшов до показника -9,43%. Щодо фондоозброєності, то її рівень у 2021 році збільшився на 3,42 тис.грн на одного працівника та сягає 202,3 тис.грн/ос., а за 2021-2019 рр. збільшився на 19,6 тис.грн/ос. Чисельність працівників за 2021р. знизилась на 7 осіб, шляхом скорочення, через кризу.

Проте, варто помітити, що, при цьому, зросла продуктивність праці працівників. У 2021 році показник становив 191,7 тис.грн/ос, що порівняно з 2020 роком більше на 12,2 тис.грн/ос.

Отож, за даними фінансово-економічних показників ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» за 2019-2021 рр., ми визначили прибутковість підприємства, що сягає 559 тис. грн. за 2021 рік. Цей показник є меншим на 648 тис. грн., в порівнянні з 2020 роком, проте більшим на 174 тис. грн., порівняно з 2019 р. Рентабельність продукції у 2021 році досягла позначки 0,18%, що на 0,01% більше, ніж у 2020р.

Підбиваючи підсумки аналізу основних економічних показників ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД», варто виділити позитивні явища, які супроводжують підприємство протягом останніх років. Серед них збільшення прибутку, зростання середньорічної вартості основних засобів та власного капіталу, підвищення середньорічної вартості активів, покращення показників рентабельності та фондовіддачі, збільшення продуктивності праці працівників. Проте, не забуваємо і про недоліки діяльності підприємства, що показані у табл. 2.1: скорочення працівників, зниження зарплати та спад чисельності фонду оплати праці.

Проаналізуємо рух людських ресурсів у підприємстві за допомогою показників руху кадрів. Результати аналізу руху кадрів зведемо в табл. 2.2.

У 2020 році на підприємстві збільшилась чисельність працівників на 6 осіб, шляхом прийому в штат випускників ВНЗ та колишніх співробітників. За 2021 рік чисельність працівників зменшилась на 5 осіб, через звільнення, вихід на пенсію та скорочення.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників руху персоналу ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Прибуло працівників – всього	10	11	12	1	10,0	1	9,0
- з професійно-технічних училищ	2	6	3	4	200,0	-3	-50,0
- з вищих навчальних закладів	4	2	2	-2	-50,0	-	-
- з інших джерел	4	3	4	-1	-25,0	1	33,3
Звільнено працівників – всього	14	18	12	4	28,5	-6	-33,3
- вийшли на пенсію	5	3	2	-2	-40,0	-1	-33,3
- за хворобою (інвалідністю)	2	-	1	-2	-100	1	100,0
- за власним бажанням	4	8	4	4	200	-4	-50,0
- за згодою сторін	2	2	3	-	-	1	50,0
- за порушення правил техніки безпеки, санітарії, дисципліни	1	5	2	4	-	-3	-60,0
Середньооблікова чисельність працівників	20	26	21	6	30,0	-5	-20,0

Джерело: складено автором.

Проектування основної заробітної плати у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» відбувається за чинним законодавством (ст. 96 КЗпП України) на основі тарифних умов оплати праці.

Важливу роль при формуванні тарифних умов оплати праці відіграють «Методичні рекомендації з розробки внутрішньовиробничих тарифних умов організації оплати праці працівників госпрозрахункових підприємств та організацій виробничої сфери», ухвалених наказом Міністерства праці та

соціальної політики України від 25.12.2003 р. № 348. Тарифні умови оплати праці у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» застосовуються для аналізу складності посад і обов'язків, що в подальшому веде до формування розрядів тарифної сітки і кваліфікаційних груп.

Згідно зі статтею 96 КЗпП «формування тарифної сітки та схеми посадових окладів провадиться на основі тарифної ставки робітника І-го розряду та міжпосадових співвідношень розмірів тарифних ставок/посадових окладів». Кваліфікаційні розряди диференціюються після професійної атестації. Відповідальні особи, перш за все відштовхуються від складності робіт та посадової інструкції, а після цього присвоюють кваліфікаційний розряд працівнику. Посадові оклади усім працівникам (керівникам, професіоналам, фахівцям та техперсоналу) затверджує власник або довірена особа (зазвичай це керівник чи головний бухгалтер).

Атестаційна комісія у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» вирішує, чи підходять до вимог посадових характеристик фактично виконувані роботи і кваліфікація керівника, професіонала, фахівця чи технічного службовця. Рекомендації щодо підвищення кваліфікаційної категорії розробляються за результатами атестації працівника.

Тарифні ставки та посадові оклади у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» переглядаються у таких випадках:

- при підвищенні мінімальної тарифної ставки після підвищення мінімальної заробітної плати, мінімальних гарантій, що передбачені галузевою угодою;
- при зміні тарифних коефіцієнтів чи міжкваліфікаційних співвідношень, встановлених для конкретних розрядів чи кваліфікаційних груп.

Проведений в роботі аналіз підприємства дозволив виявити наступні основні недоліки:

- недостатньо використовуються різні види матеріального стимулювання;
- тарифна ставка/посадовий оклад збільшується тільки при

вседержавному підвищенні цих показників, що зумовлює втрату цінних працівників.

Для аналізу розподілу бюджету ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» розглянемо фонд оплати праці.

Згідно із Законом «Про оплату праці» в Україні в галузевих угодах прописуються умови зростання фондів оплати праці, серед яких може бути:

- збільшення обсягів виробництва;
- підвищення продуктивності праці;
- зменшення собівартості товару.

Темп приросту фонду «не може бути більше одного відсотка на кожен відсоток збільшення виробництва, продуктивності праці чи зниження витрат на 1 гривню продукції» тощо, як зазначає у своїй роботі Завіновська Г. [6, с. 226].

На рівні підприємства при укладанні колективного договору створюється процес формування та регулювання фонду оплати праці.

Найзатратнішим вважають плановий фонд оплати праці робітників, оскільки він включає в себе погодинний, добовий та місячний фонди.

Погодинний фонд – торкається всіх видів оплати за фактично відпрацьований час і формується із заробітної плати за відпрацьовані години за відрядними розцінками, тарифними ставками, преміями, погодинними ставками, доплатами за умови та складність праці, за роботу в нічний час, за заміну звільнених бригадирів, надбавки за професійні навички.

Місячний (квартальний, річний) формується з добового фонду оплати праці, оплати планових і позапланових відпусток, оплати державних і громадських зборів, доплат за вислугу років і вихідної допомоги, заробітної плати працівників, направлених на інші підприємства або на навчання.

Планові фонди оплати праці мають особливий порядок формування. Порівняно зі звітними фондами, планові не прогнозують виплати, які здійснюються при відхиленнях від стандартних умов (оплата простою, оплата за перепрацювання).

Основними етапами формування планового фонду заробітної плати

визначають:

1. Розрахунок фонду прямої заробітної плати;
2. Розрахунок доплати у годинний, денний і місячний фонди заробітної плати.

До «фонду прямої заробітної плати робітників включаються суми коштів, нараховані за відрядними розцінками відрядникам і за тарифними ставками - погодинним працівникам» [25, с. 183].

Фонд «прямої заробітної плати основних робітників може бути визначений виходячи з виробничої програми та витрат на оплату праці на одиницю продукції. На підприємстві часто використовується метод визначення прямого фонду оплати праці основних робітників за складністю планової продукції. Крім основного фонду заробітної плати робітників, необхідно також визначити премії, доплати, що входять до погодинного, добового та річного фондів» [25, с. 183].

Розмір премії працівникам нараховується, виходячи з чинного преміального положення на підприємствах. Премії розраховуються на основі таких показників: чисельність працівників, які оплачуються за системою преміювання, заробітна плата за відрядними або тарифними розцінками, а також показники, за якими працівники винагороджуються. Оскільки за різними показниками винагороджуються різні групи працівників, розмір премій визначається для кожної групи працівників, які винагороджуються за однакові показники [3, с. 66].

Загальний розмір доплати за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних, і за надмірну трудомісткість визначається «чисельністю працівників, які працюють у важких і шкідливих, особливо важких та особливо шкідливих умовах праці і отримують відповідний розмір доплат, їх середньогодинною ставкою, розміром доплат у відсотках від тарифної ставки та фонду робочого часу. За професійною кваліфікацією загальний розмір надбавок визначається чисельністю працівників за категоріями, які отримують ці надбавки, розмірами надбавок за категоріями, погодинними ставками працівників відповідної категорії, а також фондом робочого часу» [32, с. 34].

Для того, аби визначити розмір виплат за роботу в нічний (вечірній) час на підприємстві аналізують середню ставку зарплати робітників, фонд нічного (вечірнього) часу та розмір доплат.

Доплата майстрам, що не є звільненим з місця основної роботи, формується, аналізуючи визначений абсолютний розмір доплати залежно від чисельності осіб у бригаді та кількості відповідних бригад.

Проаналізуємо склад і структуру фонду оплати праці ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» (табл. 2.3.) та визначимо питому вагу усіх форм виплат у загальному фонді оплати праці та їх відхилення за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3. – Аналіз структури та складу фонду оплати праці на ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2020/2019 р.		Відхилення 2021/2020 р.	
	Сума, тис.гр н.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Абсо- лютне	Від- носне	Абсо- лютне	Від- носне
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Фонд основної заробітної плати, всього	535,9	80,3	675,2	81,5	795,8	82,52	139,3	25,99	120,6	17,86
2. Фонд додаткової заробітної плати, всього. в т.ч.:	110,1	19,7	142,3	17,18	156,3	16,21	32,2	29,25	14	9,84
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	39,6	6,2	56,3	6,8	63,2	6,55	16,7	42,17	6,9	12,25
- виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати внаслідок зростання споживчих цін	10,8	1,25	12,1	1,46	13,4	1,39	1,3	12,04	1,3	10,74
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього. В т.ч.:	9,5	1,3	10,9	1,32	12,3	1,27	1,4	14,74	1,4	12,84

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	0,9	0,11	1,1	0,13	1,5	0,16	0,2	22,22	0,4	36,36
Фонд оплати праці	706,8	100	828,4	100	964,4	100	121,6	17,20	136	16,42

Джерело: складено автором.

Отож, із даних табл. 2.3 наочно видно зростання фонду компенсаційного пакету у 2019-2021 роках загалом та за його складовими. Не менш важливим є збільшення абсолютних та відносних відхилень для всіх частин фонду. Як бачимо, найкращі результати у фонду основної заробітної плати в його абсолютному вираженні за 2021 рік - 120,6 тис. грн. (проте за 2020 рік фонд зріс на 139,3 тис. грн). А найгірші показники у 2021 р. спостерігаються у заохочувальних та компенсаційних виплат. Вони становлять 12,3 тис.грн., абсолютне відхилення яких сягає 1,4 (за 2020 р. – 0,2). У відносному вимірі найбільше збільшення за 2021 р. спостерігається у заохочувальних і компенсаційних виплат – на 36,36 % (за 2020 р. – фонд премій та винагород – 42,17 %), найменше у 2021 р. – додатковий фонд оплати праці – 9,84%, у 2020 р. – фонд виплат в порядку компенсації втрати заробітної плати внаслідок зростання споживчих цін – 12,04%.

Уточнення причин та складових недосконалості проектування основної заробітної плати, після комплексного аналізу, систематизовано на рис.2.4.

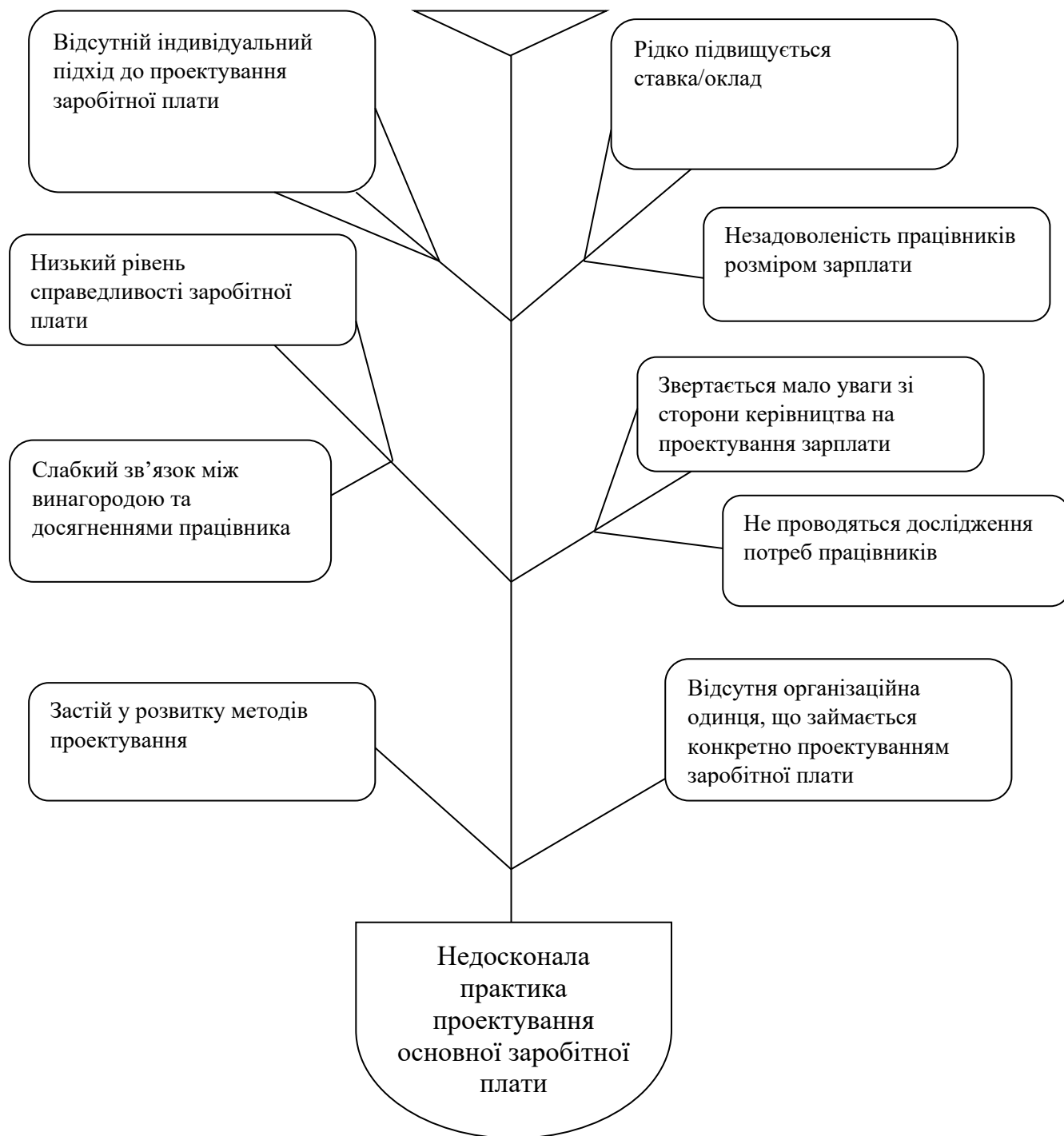


Рисунок 2.3 – Причинно-наслідкова діаграма недосконалого проектування основної заробітної плати

Джерело: складено автором

2.2 Оцінювання організації проектування основної заробітної плати

Практика показує, що необхідно здійснювати не епізодичну, а систематичну, безупинну діяльність, яка має містити в собі: вироблення і прийняття рішень, організацію виконання прийнятих рішень, координацію і контроль за ходом виконання прийнятого рішення. Весь процес управління має здійснюватися з метою розробки способів і прийомів найбільш ефективної реалізації функцій управління на практиці, розподілу роботи між виконавцями, підбору технічних засобів на основі збору, обробки і передачі інформації.

Оскільки, ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» при проектуванні основної заробітної плати користується традиційним підходом тарифікації, доцільно провести опитування (табл. 2.4), з метою аналізу рівня задоволення працівників системою оплати праці, що діє на підприємстві. Наразі, навесні 2022 році, у підприємстві працює 30 осіб, серед яких і проведено анкетування.

Таблиця 2.4 – Розподіл відповідей респондентів щодо рівня задоволення системою оплати праці на ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Питання/відповіді респондентів	Осіб	Відсоток від загальної к-ті, %
<i>Справедливість оплати праці</i>		
Так	16	53,3
Ні	5	16,7
Важко відповісти	9	30,0
Всього	30	100,0
<i>Прозорість оплати праці</i>		
Так	20	66,7
Ні	7	23,3
Важко відповісти	3	10,0
Всього	30	100,0
<i>Задоволеність розміром заробітної плати</i>		
Так	12	40,0
Ні	16	53,3
Важко відповісти	2	6,7
Всього	30	100,0

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Аналізуючи дані табл. 2.4, доцільно акцентувати увагу на проблеми із рівнем задоволеності розміром заробітної плати та її справедливістю. Задоволені тільки 40% працівників, 6,7% – важко відповісти, що може знижувати мотивацію та стимул до роботи. 53% співробітників вважає свою заробітну плату справедливою, 9% - не може дати відповідь.

Правильно підібрана система оплати праці повинна вирішувати наступні два завдання, на думку Балан О. та Савченко Ю.:

- забезпечити «отримання роботодавцем у процесі виробництва та реалізації робіт та послуг оптимального результату, який дозволив би отримувати прибуток після відшкодування та закріпити свої позиції на ринку»;

- забезпечити працівника «своєчасною оплатою праці та гідним рівнем життя відповідно до кількості, якості, результатів його праці та вартості відповідних послуг праці на ринку праці регіону» [2, с. 24].

Щоб проаналізувати, чи доцільно буде вдаватися до змін системи оплати праці, ми дізналися думку працівників ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» щодо оновлення системи оплати праці. Результати зображені на рис.2.5.

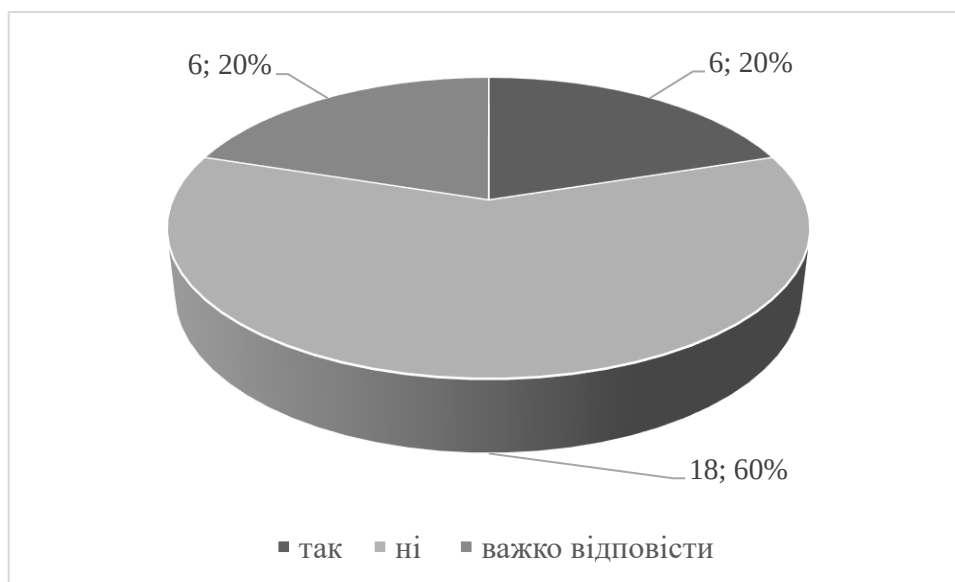


Рисунок 2.5 – Відповіді респондентів на питання: «Чи потрібно змінювати систему оплати праці у підприємстві?»

Джерело: складено автором за результатами опитування.

За результатами опитування (рис. 2.5), робимо висновок, що через недоліки системи проектування заробітної плати, більшість (18 осіб, 60%)

працівників ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» згідні із пропозиціями зміни підходів оплати праці.

Явні прогалини у системі ще раз підтверджують недоліки тарифікації, що не дозволяє ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» рухатись вперед.

Узагальнимо дані про організацію проектування основної заробітної плати у підприємстві за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз процесу проектування основної заробітної плати у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД».

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відпрацьований процес проектування заробітної плати. 2. Наявність штатних одиниць для проектування зарплати. 3. Працівники прагнуть змін системи оплати праці. 4. Зростання прибутку підприємства.	1. Низький рівень справедливості зарплати. 2. Однаковий підхід до всіх співробітників. 3. Застій коефіцієнтів та ставок. 4. Відсутність прагнення до змін у керівництва. 5. Незадоволення працівників розміром зарплати та її справедливостю. 6. Співробітники немотивовані до продуктивної роботи.
Можливості	Загрози
1. Підвищення якості процесу проектування основної зарплати. 2. Зміна підходу з традиційного на грейдовий. 3. Конкретні кроки керівництва при збільшенні доходів (підвищення заробітної плати). 4. Дотримування ринкових тенденцій сільськогосподарських підприємств. 5. Оптимізація витрат на персонал.	1. Висока вартість інвестицій в розробку нової системи оплати праці. 2. Психологічний стан працівників. 3. Великі затрати людських ресурсів. 4. Невдача при застосуванні грейдингу.

Джерело: складено автором.

Із табл. 2.5. видно, що організація проектування основної заробітної плати на підприємстві потребує вдосконалення та змін. Керівництву потрібно проаналізувати цю тему та практику конкурентів. Слабкі сторони зменшують стимул працівників та привабливість ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД».

Отож, підсумовуючи весь проаналізований матеріал, сформуємо заключення з узагальнення виявлених проблем. Недоліки організації проектування основної заробітної праці заключаються у:

- відсутності індивідуального підходу до проектування зарплати, тобто тактика ідентична для усіх співробітників;
- низькому рівні справедливості;
- мало вираженому зв'язку між винагородою та досягненнями працівників;
- консервативності методів проектування зарплати;
- застої величини ставки/окладу;
- незадоволеності працівників у розмірі зарплати;
- ігноруванні проведення аналізу потреб співробітників;
- відсутності фахівця, який спеціалізується на проектування заробітної плати.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

3.1 Шляхи покращення проектування основної заробітної як умова ефективної діяльності підприємства

Оплата праці на підприємстві, як складова складного механізму проектування заробітної плати, поєднує види і методи стимулювання, які взаємопов'язані та об'єднані спільною метою підприємства. Для виробничих підприємств таких як ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» метою слід визнати виробництво сільськогосподарської продукції та послуг, у тому числі їх розвиток на основі впровадження нових технологій. Теорія доводить, а практика підтверджує, що «працівники виробних структур потребують особливо делікатного ставлення, тому слід детально продумати реальну систему проектування матеріальних і моральних чинників і стимулів, насамперед механізм внутрішнього управління, ступінь участі працівників у формуванні та реалізації тарифних сіток, можливості та методи підвищення кваліфікації та просування по кар'єрних сходах, участь у семінарах і конференціях, умови обліку та реєстрації винаходів та технологій», зазначає Книшенко І. [14, с. 57].

Вважаємо, що виробнича діяльність в агросфері базується на особливих потребах, серед яких – потреба у зберіганні зерна та продуктів його переробки, утримання сертифікованої виробничо-технологічної лабораторії, проведення всіх видів досліджень зерна та продуктів його переробки, необхідність обміну досвідом та інформацією; бажання вчитися, шукати, виробляти нове. Зрозуміло, що серед проблем є і матеріальні, і репутаційні проблеми, які співробітник прагне задовольнити за допомогою виробничих процесів.

Слід підкреслити, що система оплати праці має передбачати орієнтацію на

ринковий рівень заробітної плати та введення оновленого складу та структури зарплати. Акцент зміщено на рівень гнучкості підходу оплати праці, який підвищується внаслідок аналізу індивідуальних компетенцій і досягнень працівника, а також результатів діяльності компанії. Насамперед, як зазначає Магопець А., гнучкість має бути «забезпечена шляхом правильної диференціації основної заробітної плати на відміну від практики встановлення надбавок, доплат і премій» [20, с. 82].

Якщо підприємство має на меті вдосконалити процес оплати праці, створивши ефективний ланцюжок стимулювання та мотивації, перш за все, потрібно відштовхуватись від прописаних основ конституційних прав і свобод людини. Ця система дозволить заробітній платі відгравати правильну роль у втіленні соціальних прав людини та праві на працю.

Під час оцінювання організації проектування основної зарплати у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД», за допомогою опитувань, ми дослідили прогалини у системі оплати праці. Оскільки традиційний підхід не виконує бажаних функцій, ми пропонуємо повністю або частково ввести грейдингову систему.

Дослідження, проведені Цимбалюк С. у роботі [34, с. 14], дозволяють стверджувати, що при використанні грейдового підходу, працівники відчують більшу справедливість оплати праці, оскільки ця система забезпечує більшу об'єктивність. Також грейдування дозволить підприємству підвищити рівень задоволеності розміром зарплати.

Оскільки, основною ідеєю грейдів є впровадження сталого окладу, пропонуємо формувати цю систему, використовуючи факторно-баловий метод. Він забезпечить проведення оцінювання за факторами, які виражені в балах, що врахує їх рівень та вагу. З урахуванням специфіки ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» підібрані чинники, які базуються на цінностях та стратегії підприємства, й створена анкета для оцінки посад та професій персоналом ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД».

Як альтернатива факторно-баловій матриці за однаковою кількістю рівнів, підприємство може використати різну кількість рівнів та експертним шляхом встановити питому вагу і мінімальну кількість балів, які застосовуються при

оцінці усіх факторів на кожному рівні. Приклад опису факторів за даним методом наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Анкета оцінки посад і професій персоналом ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Найменування фактора	Рівень 1 5 балів	Рівень 2 10 балів	Рівень 3 15 балів	Рівень 4 20 балів	Рівень 5 25 балів
1	2	3	4	5	6
Знання	Не потрібна професійна освіта, необхідний інструктаж для виконання ручних рутинних, повторюваних операцій	Середня професійна освіта, без додаткових вузько-спеціалізованих професійних знань	Середня професійна освіта, вимагаються додаткові вузько-спеціалізовані професійні знання	Вища професійна освіта, без додаткових вузько-спеціалізованих професійних знань	Вища професійна освіта, вимагаються додаткові вузько-спеціалізовані професійні знання
Проф. досвід	До півроку	Від 0,5 до 1 р.	Від 1 року до 2 р.	Від 2 до 3 років	Від 3 до 5 років
Управлінська роль	Немає підлеглих	У підпорядкуванні від 1 до 10 осіб	У підпорядкуванні від 10 до 50 осіб	У підпорядкуванні від 50 до 80 осіб	У підпорядкуванні понад 80 осіб
Рівень комунікації	Мінімальні навички комунікації, поважність, тактовність, ефективність відносин	Середні (нормальні) навички комунікації для ефективного ділового спілкування	Нормальні навички комунікації для пояснення, інструктування	Вимагаються підвищені комунікативні навички	Вимагаються підвищені комунікативні навички зі спеціальними навичками мотивації та впливу

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Складність вирішуваних проблем	Повторювані, однакові виробничі ситуації	Схожі завдання, вирішення яких вимагає вибору між загальноприйнятими варіантами	Різні завдання, що вимагають пошуку нових рішень на основі отриманих знань	Різні, мінливі завдання, що вимагають аналітичного та конструктивного мислення	Неординарні, оригінальні, зовсім нові ситуації, що вимагають творчого підходу, створення нових методів і концепцій
Свобода дій при прийнятті рішень	Мінімальна, з детальним описом послідовності виконання простих завдань	Стандартні процедури, інструкції та методи роботи загального характеру	Конкретні оперативні плани й управлінські інструкції, що стосуються основних принципів діяльності	Діяльність відповідно до загальних орієнтирів стратегічної політики	Повна свобода дій
Рівень відповідальності	Мінімальний — за свої дії	За виконання одного значимого поточного завдання	За виконання низки значимих оперативних завдань	За виконання значимих фактичних завдань підприємства	Максимальний — за виконання стратегічних завдань підприємства

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 3.1, для виробничих підприємств як ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» варто формувати факторно-балову матрицю за різною кількістю рівнів.

Після анкетування, за алгоритмом, потрібно, експертним шляхом (табл. 3.2), здійснити визначення питомої ваги та максимальної кількості балів за факторами.

Таблиця 3.2 - Проранжовані результати експертної оцінки посад і професій
ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	№ фактора						
		1	2	3	4	5	6	7
Директор	175	25	25	25	25	25	25	25
Заступник директора	160	25	25	15	25	25	20	25
Головний бухгалтер	155	25	25	15	25	20	20	25
Бухгалтер	145	20	25	15	25	20	20	20
Головний інженер	155	25	25	15	25	25	15	25
Керівник виробництва	150	25	25	25	15	15	20	25
Головний механік	140	25	20	10	25	25	15	20
Головний технолог	125	20	15	10	25	20	15	20
Юрист	110	25	20	10	15	15	10	15
Менеджер зі збуту	110	25	20	10	15	10	15	15
Оператор технологічних установок	110	25	20	10	15	10	10	20
Апаратник оброблення зерна	110	25	20	15	15	10	10	15
Машиніст розвантажувально- завантажувальної техніки	110	20	20	5	20	20	10	15
Лаборант	110	20	20	5	10	20	20	15
Водій автотранспортних засобів	105	25	15	15	15	10	10	15
Водій навантажувача	105	20	20	5	10	20	15	15
Охоронник	75	10	10	15	10	10	10	10
Прибиральник службових приміщень	50	10	5	5	5	5	10	10
Разом за всіма робочими місцями	2190							

Джерело: розроблено автором

За результатами експертної оцінки та посад підприємства пропонується сформувати результати розрахунку грейдів, тобто мінімальні та максимальні значення грейду у балах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Результати розрахунку грейдів

№ грейду	Мін. значення грейду, бали	Макс. значення грейду, бали
1	35	48
2	49	63
3	64	77
4	78	91
5	92	105
6	106	119
7	120	133
8	134	147
9	148	161
10	162	175

Джерело: розроблено автором

Після визначення кількості балів формується список посад/робочих місць і підбирається кожній посаді підходяща постійна частина заробітної плати. Діапазон посадових окладів та ставок працівників досліджуваного підприємства з урахуванням змін у штатному розписі наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Таблиця грейдів посад та професій ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Найменування посади, професії	Грейд	Підсумкова бальна оцінка	Розмір основної частини заробітної плати (посадового окладу, ставки)	
			мінімум	максимум
1	2	3	4	5
Директор	10	175	20000	20000
Заступник директора	9	160	17000	18000
Головний бухгалтер		155		
Бухгалтер		145		
Головний інженер		155		
Керівник виробництва		150		

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Головний механік	8	140	14000	16000
Головний технолог		125		
Юрист	7	110	12500	12500
Менеджер зі збуту		110		
Оператор технологічних установок		110		
Апаратник оброблення зерна		110		
Машиніст розвантажувально-завантажувальної техніки		110		
Лаборант	6	110	12000	12000
Водій автотранспортних засобів		105		
Водій навантажувача		105		
Охоронник	5	75	8500	8500
Прибиральник службових приміщень	2	50	6000	6000
Разом за всіма робочими місцями (в розрахунку на місяць)		2200		

Джерело: розроблено автором

Отож, якщо підприємство впровадить систему грейдів, то, безперечно, зможе удосконалити систему мотивації та систему управління персоналом загалом.

Як альтернативу зміні підходу оплати праці, пропонуємо ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» запровадити гнучкі тарифні ставки для робітників та «плаваючі» посадові оклади для фахівців і менеджерів.

Зрозуміло, що застосовуючи гнучку модель оплати праці до уваги беруться і результати праці робітників, стаж роботи, особистісні якості, а не тільки складність, умови та важливість праці, як за традиційного підходу.

Диференціація тарифних ставок робітників за системою Тейлора, базується на виконанні норм.

Нормування праці дає можливість покращити організацію праці та технологічні процеси на виробництві. Нормування праці, таким чином, є видом діяльності з управління виробництвом, завданням якого є встановлення необхідних взаємозв'язків між витратами праці й результатами та оптимальним співвідношенням між кількістю працівників різних кваліфікаційних груп і

кількістю робочих місць. Ця взаємодія показує, що норми праці повинні відображати найкраще використання людських ресурсів.

Нормування праці є основним засобом організації праці і ґрунтується на одному або кількох стандартах. Система норм праці включає поширені норми: часу, виробітку, обслуговування, кількості, керованості, нормованих завдань. Усі вони, впливають із норми часу, що, дозволяє підвищити заробітну плату на підприємстві та є об'єктивним показником.

Ключовими методами дослідження затрат праці є фотозйомка робочого часу, хронометраж, фотохронометраж, метод миттєвого спостереження. Процес оцінювання діяльності за допомогою описаних методів дає можливість об'єктивно оцінити оплату праці працівників, зайнятих на виробництві, і слугує основою для вдосконалення виробничих процесів. Таким чином, винагорода за роботу фактично пов'язана з досягнутим результатом. Однак слід мати на увазі, що працівник може проявляти різну швидкість залежно від внутрішньої мотивації. Працівники, які відстежують час, можуть свідомо знижувати свою продуктивність, щоб досягти нижчих стандартів, тобто вищої винагороди за свою роботу в результаті. Безперечно, під час аналізу норм виробітку, не можна забувати про відхилення та причини їх виникнення.

Індивідуальна продуктивність працівника обраховуються за нормативною продуктивністю праці. Зрозуміло, що це продуктивність, яку кваліфікований працівник повинен продемонструвати під час простою, але досить швидко, щоб зусилля працівників оцінювалися за цим стандартом. В результаті ми отримуємо нормативний час, який визначають як «нормативні хвилини». Нормативний час застосовується протягом усіх етапів: від планування роботи до оплати. Також описаний процес часто використовують на великих підприємствах масового виробництва, що є досить ефективним.

У табл. 3.5 запропонована оновлена тарифна модель з використанням гнучкого тарифу. Із результатів зрозуміло, що представлена модель дозволяє індивідуально підходити до кожного робітника, і, як наслідок, підвищується рівень справедливості заробітної плати.

Таблиця 3.4 – Диференціація тарифних ставок робітників ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» за рівнем виконання норм

Найменування посади, професії	Відсоток виконання норм, %	Коефіцієнт зміни базової розрахункової тарифної ставки	Годинна тарифна ставка, грн.
Оператор технологічних установок	100	1	50
Апаратник оброблення зерна	105	1,3	65
Машиніст розвантажувально-завантажувальної техніки	110	1,3	65
Лаборант	98	0,8	40
Водій навантажувача	101	1,3	65
Охоронник	106	1,3	65
Прибиральник службових приміщень	100	1	50

Джерело: складено автором

Для фахівців та менеджерів доцільно буде ввести модель «плаваючих» посадових окладів.

Перший підхід проектування основної заробітної плати за моделлю «плаваючих» посадових окладів базується на рентабельності/прибутку підприємства, яка виходить з результатів діяльності фахівців та менеджерів. Наприклад, бухгалтеру передбачено розмір посадового окладу у розмірі 14000 грн., якщо за другий квартал рентабельність ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» збільшиться на 3,3%, в порівнянні з першим кварталом, то посадовий оклад у третьому кварталі становитиме $17000 \times 1,05 = 17850$ грн. Детально представлена модель «плаваючих» посадових окладів для менеджерів та фахівців у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – «Плаваючі» посадові оклади для менеджерів та фахівців ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» за I підходом

Найменування посади, професії	Посадовий оклад у I кварталі, грн	Збільшення рентабельності за I квартал	Посадовий оклад у II кварталі, грн
Директор	20000	3,3%	21000
Заступник директора	18000	3,3%	18900
Головний бухгалтер	18000	3,3%	18900
Бухгалтер	17000	3,3%	17850
Головний інженер	17500	3,3%	18375
Керівник виробництва	17500	3,3%	18375
Головний механік	15500	3,3%	16275
Головний технолог	16000	3,3%	16800
Юрист	15000	3,3%	15750
Менеджер зі збуту	15000	3,3%	15750
Водій автотранспортних засобів	12000	3,3%	12600

Джерело: створено автором

Розрахований посадовий оклад на II квартал (табл. 3.5) стане відправною точкою для визначення окладу на III квартал.

Другий підхід залежить від показників виробничої діяльності. Тобто, розмір окладу збільшується чи зменшується за кожен відсоток зростання чи падіння інших показників виробничої діяльності. Наприклад, посадовий оклад головного технолога підвищиться на 0,5%, за процент збільшення продуктивності праці на виробництві за умови виконання обсягу робіт, номенклатури та якості (табл. 3.6).

Отож, із нашого дослідження видно, що модель плаваючих посадових окладів посилює індивідуальний підхід до кожного фахівця та збільшує матеріальну зацікавленість у покращенні результатів діяльності підрозділу.

Таблиця 3.6 – «Плаваючі» посадові оклади для менеджерів та фахівців ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» за II підходом

Найменування посади, професії	Базовий посадовий оклад, грн.	Збільшення продуктивності праці підрозділу, %	Нарахування за продуктивність, грн.	Майбутній посадовий оклад, грн.
Директор	20000,0	5,0	500,0	20500,0
Заступник директора	18000,0	5,0	450,0	18450,0
Головний бухгалтер	18000,0	4,0	360,0	18360,0
Бухгалтер	17000,0	4,0	340,0	17340,0
Головний інженер	17500,0	3,5	306,3	17806,3
Керівник виробництва	17500,0	3,5	306,3	17806,3
Головний механік	15500,0	3,5	271,3	15771,3
Головний технолог	16000,0	3,5	280,0	16280,0
Юрист	15000,0	2,0	150,0	15150,0
Менеджер зі збуту	15000,0	2,0	150,0	15150,0
Водій автотранспортних засобів	12000,0	2,0	120,0	12120,0

Джерело: створено автором

3.2 Перспективи удосконалення організації проектування основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Описавши шляхи покращення проектування основної заробітної плати на ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД», пропонуємо декілька методів удосконалення організації описаного процесу.

Перш за все, варто вирішити, яка штатна одиниця буде займатися проектуванням зарплати з використанням грейдів, оскільки це кропітка робота, яка потребує досконалого аналізу. На нашу думку, за сприятливих умов, у штаті має з'явитись менеджер з персоналу, який розділить обов'язки менеджера та бухгалтера, що стосуються кадрів. Проте, якщо доходи підприємства, не дозволятимуть збільшувати чисельність працівників, то питаннями зміни підходу оплати праці (грейдова система) будуть надалі зайняті менеджер, бухгалтер та

директор ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД».

Щодо організаційного проекту в перспективі удосконалення, ми пропонуємо процедуру, яка описана на рис. 3.1.

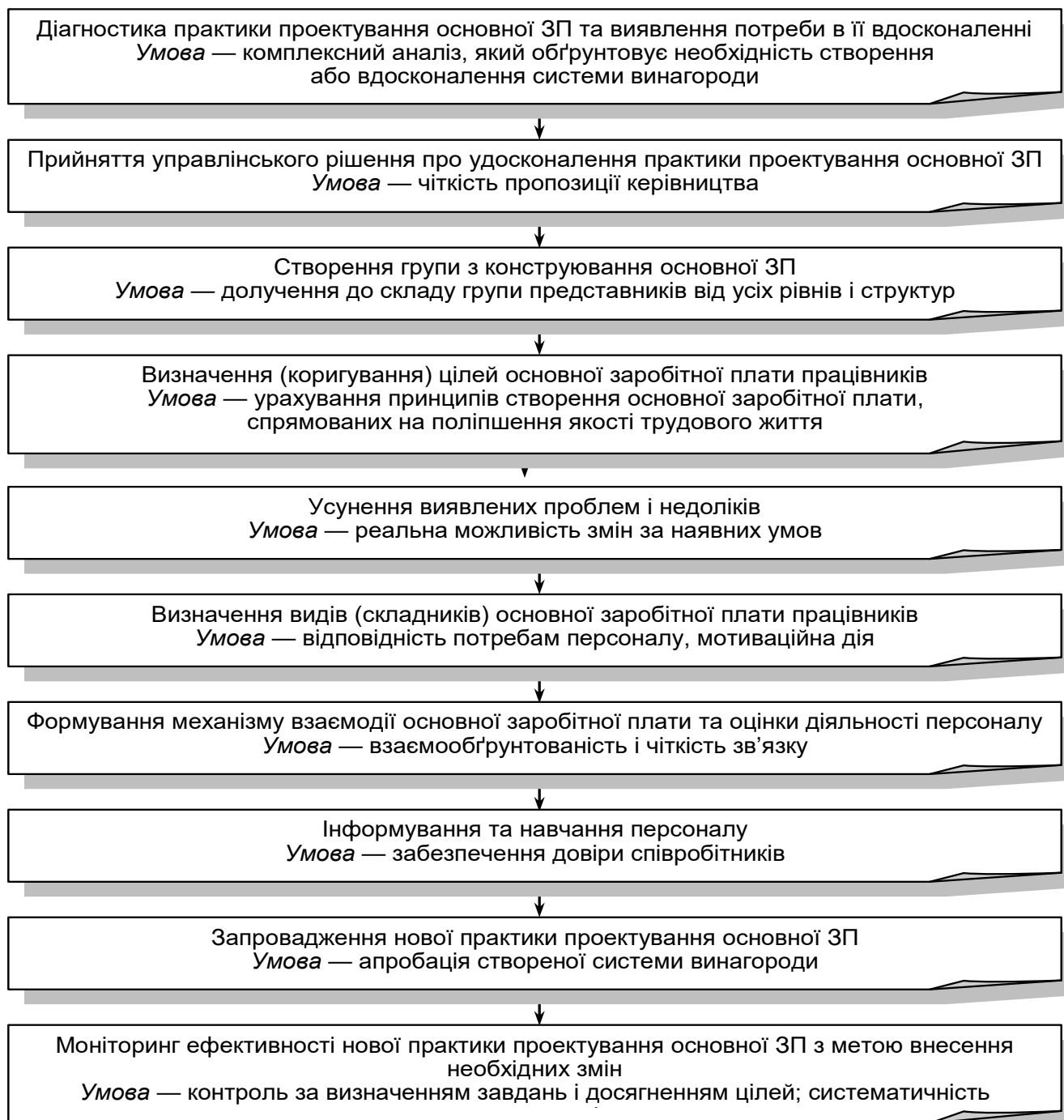


Рисунок 3.1 - Алгоритм проектування основної заробітної плати персоналу

Джерело: складено автором на основі [4]

Отож, тільки за умови конструктивного аналізу, ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД», перш за все, має діагностувати потребу у перегляді основної зарплати працівників. Після, директор має прийняти рішення про створення нової

(грейдової) або удосконалення теперішньої (традиційної) системи оплати праці. Тільки по завершенні цього етапу, група з представників усіх рівнів визначає нові/коригує поточні цілі проектування основної зарплати. За реальної можливості змін, команда фахівців усуває виявлені проблеми та недоліки системи. Тільки чіткий механізм взаємодії забезпечить інформування та навчання персоналу ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД». Завершальним етапом є апробація оновленого підходу та моніторинг його ефективності.

Якщо відповідальні особи (директор, бухгалтер та менеджер) будуть дотримуватись усіх рекомендацій щодо оновлення підходу проектування основної заробітної плати на підприємстві, це суттєво покращить ситуацію щодо справедливості, величини зарплати та мотивацію працівників.

Якщо ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» застосує методики гнучких тарифних ставок та «плаваючих» посадових окладів (що були запропоновані нами) до уже наявного традиційного підходу, однозначно, покращаться показники продуктивності праці співробітників та підприємства загалом.

У довгостроковій перспективі керівництво ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» також може розробити програму, за якою передбачається виплата відсотку з економії витрат (вводити його в основну зарплату). Важливо, що описаний відсоток може знижуватись в міру зростання виробництва, при цьому досягаючи ефекту масштабу на виробництві. Проте, якими б не були умови, співробітники мають бачити відображення своєї роботи у заробітній платі. Негативна сторона системи проявляється у слабкому зв'язку розміру зарплати та результатів праці. Якщо продуктивність праці працівника буде впевнено зростати, на жаль, рівень оплати при цьому збільшуватись не буде.

Ефективність праці напряму залежить від обраної підприємством системи оплати праці. Раціональне використання штату можливе тільки при вмілому виборі системи виплат. При розробці політики оплати праці необхідно враховувати зв'язок між зростанням заробітної плати та продуктивністю праці.

Таким чином, чітко продумана політика основної заробітної плати може підвищити продуктивність, а отже й ефективність їхньої праці.

Співробітники мають бути зацікавлені у підвищенні продуктивності на кожній роботі та поєднанні функціональних обов'язків.

Ефективність впроваджених оновлених моделей проектування основної зарплати можна оцінити за такими показниками:

- підвищення рівня індивідуальної зацікавленості персоналу в трудовій діяльності;
- підвищення мотивації співробітників до виконання виробничих завдань;
- цілі співробітників збігаються з цілями керівників;
- підвищення середнього заробітку співробітників;
- підвищення рівня справедливості зарплати у працівників;
- раціональність використання коштів підприємства на оплату праці.

Отож, якщо врахувати наведені вище пропозиції, то в майбутньому підприємство буде нарощувати свої можливості, тим самим досягаючи вищих виробничих і соціальних цілей.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо вдосконалення проектування основної заробітної плати дозволило сформулювати такі висновки.

Заробітна плата як соціально-економічна категорія є основним джерелом доходу працівників, тому її величина багато в чому характеризує добробут усіх членів суспільства. Варто пам'ятати, що підвищити ефективність виробництва на підприємстві та стимулювання співробітників може тільки правильна організація оплати праці. Роль заробітної плати у забезпеченні економічного зростання та підвищенні добробуту громадян, безперечно, є визначальною. Складниками заробітної плати є: основна, додаткова зарплата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Практика розробки тарифних умов праці побудована за двома векторами: традиційний та уніфікований підходи.

Традиційних метод базується на розробці тарифних сіток, які являють собою шкалу кваліфікаційних розрядів/ тарифних коефіцієнтів, створених на основі складності робіт та рівня кваліфікації співробітника. А уніфікований підхід представляє запровадження однакових принципів для всіх категорій персоналу.

Під час створення міжкваліфікаційних розрядів, головну роль виконують грейди. Їх особливість у зіставленні важливості посади всередині підприємства та з цінністю цієї ж роботи на ринку праці.

Алгоритм використання грейдового підходу:

- аналіз робіт та опис посад;
- визначення цінності посад;
- побудова грейдів;
- диференціація посадових окладів з використанням грейдів;
- запровадження грейдового підходу.

Аналізуючи практичні аспекти проектування основної заробітної плати у

ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД», було виявлено певні недоліки: відсутній індивідуальний підхід, низький рівень справедливості; слабкий зв'язок між винагородою та досягненнями; застій у розвитку методів проектування основної зарплати; незадоволеність працівників величиною винагороди; недостача уваги керівництва до процесу проектування зарплати; відсутність аналізу потреб працівників та відсутність організаційної одиниці, що спеціалізується на проектуванні основної заробітної плати.

Опитування працівників ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» підтвердило виявлені проблеми оплати праці. Задоволені розміром своєї зарплати тільки 40% працівників, 6,7% – не можуть відповісти, що веде до зниження мотивацію та стимулу до роботи. Тільки 53% співробітників вважає свою заробітну плату справедливою, 9% - не може дати відповідь. На питання «Чи потрібно змінювати систему оплати праці у підприємстві?» 60% співробітників відповіли «Так».

Тому, безперечно, найкращий шлях покращення проектування основної заробітної плати у ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» - це зміна підходу оплати праці на грейдовий. Ми пропонуємо впроваджувати факторно-баловий метод з різною кількістю рівнів та встановленням питомої ваги і мінімальної кількості балів, які застосовуються при оцінці усіх факторів на кожному рівні, експертним шляхом.

Альтернативним методом покращення проектування основної заробітної плати є модель гнучких тарифних ставок для робітників та «плаваючих» посадових окладів для менеджерів та фахівців. Це покращить мотивацію працівників, оскільки розмір окладу залежатиме від результатів.

Перспективою удосконалення організації проектування основної зарплати є введення нової штатної одиниці, яка буде спеціалізуватися саме на питаннях оплати праці та приділяти цьому процесу достатньо уваги.

Реконструюючи проектування заробітної плати, у найближчому майбутньому, варто оновити алгоритм дій. Головними кроками є: діагностика наявної основної заробітної плати та виявлення потреби у її змінах; прийняття рішення керівника; створення команди професіоналів з конструювання основної

зарплати; визначення нових цілей; усунення усіх проблем; формування механізму взаємодії, інформування та навчання співробітників; запровадження нового підходу проектування основної заробітної плати.

Виявлені проблеми у проектуванні основної заробітної плати в ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД» та заходи щодо підвищення їх ефективності

Проблема	Пропозиція
Слабкий зв'язок між винагородою та досягненнями	Застосовування грейдового підходу Введення моделі гнучких тарифних ставок та плаваючих посадових окладів
Відсутність кваліфікованого працівника, що спеціалізується на проектуванні зарплати	Введення нової штатної одиниці (менеджер персоналу)
Немає зацікавленості керівництва у потребах працівників	Інформування та взаємодія з персоналом
Відсутність індивідуального підходу проектування заробітної плати	Формування факторно-балової матриці
Консервативний підхід до проектування зарплати	Визначення нових цілей

Ефективність впровадження оновлених моделей проектування основної зарплати проявляється у таких показниках: підвищення рівня індивідуальної зацікавленості персоналу в трудовій діяльності; підвищення мотивації співробітників до виконання виробничих задач; цілі співробітників збігаються з цілями керівників; підвищення середнього заробітку співробітників; підвищення рівня справедливості зарплати у працівників; раціональність використання коштів підприємства на оплату праці.

Таким чином, правильно обраний підхід та методика проектування заробітної плати може підвищити не тільки продуктивність та вмотивованість працівників, а й прибуток виробничого підприємства. Співробітники повинні бути зацікавлені у підвищенні продуктивності на кожній позиції (посаді, робочому місці) та поєднанні функціональних обов'язків таким чином, щоб збільшити основну заробітну плату.

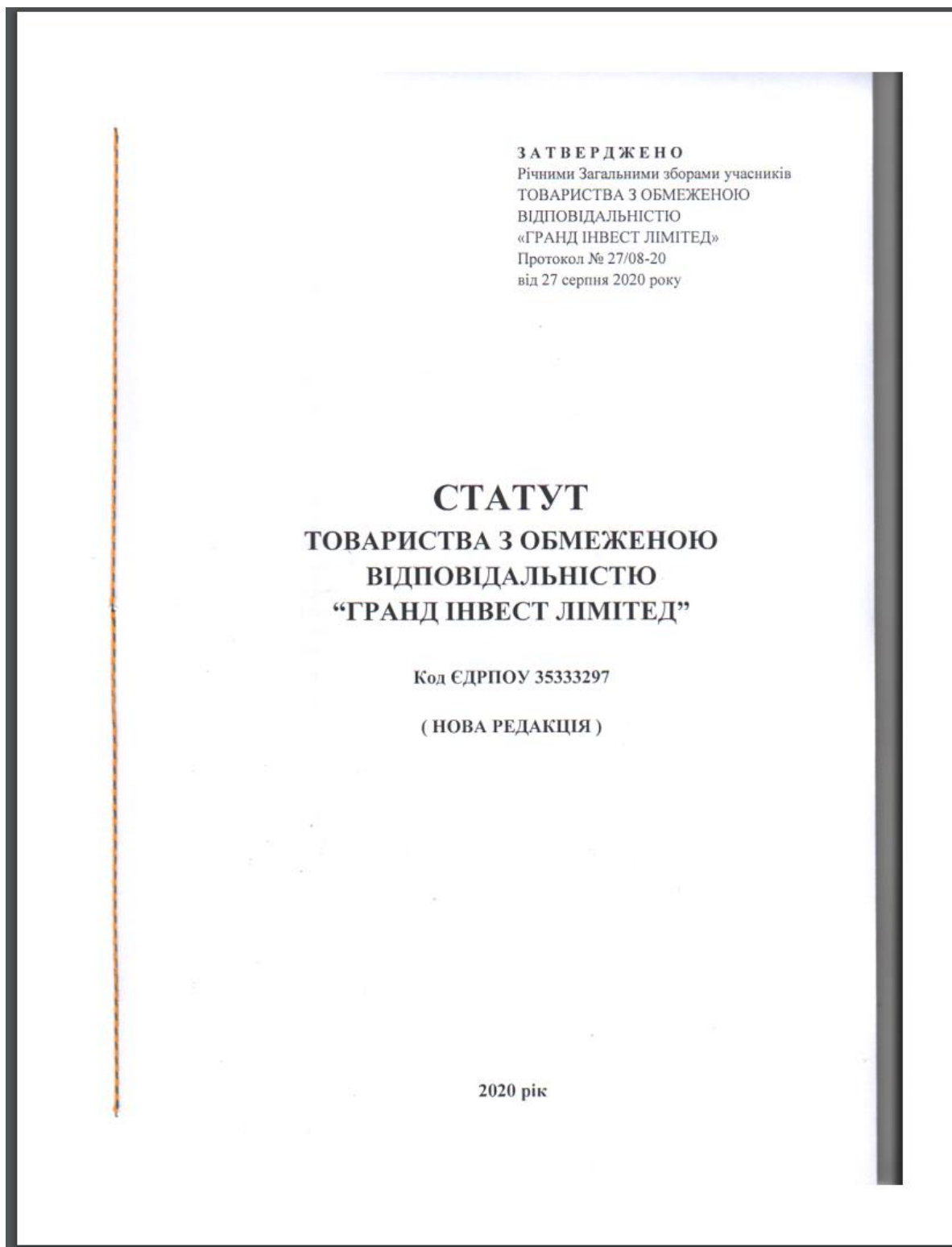
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова Є., Мідна Н. Застосування грейдингової системи оцінювання та винагородження персоналу в приватному секторі. *Young Scientist*. 2016. Т. 2, № 29. С. 1–5.
2. Балан О.Д., Савченко Ю.К. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. *Агросвіт*. 2018. № 10. С. 22–26.
3. Ведерніков М. Д., Зелена М., Волянська-Савчук Л. Вдосконалення тарифної системи оплати праці як ключового елементу в системі мотивації праці персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 1. С. 61–67.
4. Герасименко О. О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. 2019. Т. 3, № 41. С. 91–99.
5. Гладка О. Застосування грейдингу при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 275–280.
6. Гуцаленко Л., Костюк А. Система грейдування - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
7. Думанська В. Оплата праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій. Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України ім. М.В. Птухи. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 35-40.
8. Завіновська Г. Т. Економіка праці. Київ : КНЕУ, 2010. 256 с.
9. Ільченко В. Управління зростанням продуктивності праці. *Економіст*. 2011. № 3. С. 54–78.
10. Інструкція із статистики чисельності працівників, зайнятих у народному господарстві України, затверджено наказом Мінстатом України № 171 від 01.01.2006 (ред.)
11. Калина А. В., Калініна С. П., Лук'янченко Н. Д. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Київ : МАУП, 2010. 232 с.

12. Кім М. Аналіз продуктивності праці на підприємстві. *Економіка України*. К.: 2010. № 11. С. 82-87.
13. Кияшко О., Андрєєва О. Впровадження грейдингової системи оплати праці – як об’єктивна складова реструктуризації укрзалізниці. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. 2012. № 21-22. С. 79–83.
14. Книшенко І. Методологічні розбіжності у визначенні показників державних статистичних спостережень «фонд оплати праці» та «витрати на оплату праці». *Вісник податкової служби України*. 2011. № 16. С. 51-67.
15. Колот А. М., Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини у схемах і таблицях : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 376 с.
16. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
17. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
18. Крамаренко А., Вишневська М. Застосування грейдингової системи оплати праці в digital-агенції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36.
19. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 296 с.
20. Лопушняк Г. Мінімальна заробітна плата: практика України та досвід країн Європейського Союзу. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1. С. 132–144.
21. Магопець О., Шалімова Н. Оплата праці в системі чинників активізації інноваційної діяльності. *Центральноукраїнський вісник. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 79–90.
22. Мельник О., Денисюк О., Григор’єв О. Удосконалення мотивування працівників вітчизняних підприємств на засадах запровадження системи грейдів. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 835. С. 56–62.

23. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 520 с.
24. Овсяк Н. Сутність та особливості понять "оплата праці" та "заробітна плата" визначених в нормативно-правовій базі України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 27–31.
25. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами. К.: Кондор, 2011. 224 с.
26. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 429–434.
27. Петюх В. М., та ін. Менеджмент персоналу : практикум. Київ : КНЕУ, 2014. 380 с.
28. “Про оплату праці” : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ.
29. Руденко С., Накісько О., Грідін О. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. 2019. С. 226–235.
30. Ткач О. А. Заробітна плата як основний елемент системи мотивації: сучасний стан і тенденції в Україні. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 172–180.
31. Трубей О., Ступчик М. Грейдування як сучасна форма матеріального стимулювання праці. *Young scientist*. 2015. Т. 2, № 17. С. 1427–1430.
32. Управління персоналом : підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С Суков та ін. за наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2013. 666 с.
33. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / ред.: В. І. Крамаренко, Б. Г. Холод. Київ : ЦУЛ, 2010. 272 с.
34. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних тарифікаційних процедур і грейдування. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 7. С. 9–16.
35. Шахно А. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2013. Т. 6. С. 187–194.
36. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнесінформ*. №4. 2015, с. 315–320.

37. Щербак В. Використання системи грейдингу як стимулу праці в умовах детінізації діяльності підприємств. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 4. С. 3–7.
38. Яворська О. Грейдування як головна складова економічної мотивації персоналу. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2015. Т. 1, № 1. С. 32–35.
39. ЄТС-2022: посадові оклади в бюджетній сфері | БУХГАЛТЕР.UA. БУХГАЛТЕР.UA – сайт для бухгалтерів | Новини бухгалтерського та податкового обліку. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/10645_ts-2022-posadov-okladi-v-byudzhethny-sfer.
40. Bissola, R., & Imperatori, B. HRM 4.0 for human-centered organizations. United Kingdom Emerald Publishing, 2020. 245 p.
41. Carbery, R. Human Resource Management. London: Bloomsbury Publishing PLC, 2019, 332 p.
42. Cao Y., Cao Q. Optimization of post-based merit salary based on CPI and university characteristic data. *Scientific programming*. 2021. Vol. 2021. P. 1–11. URL: <https://doi.org/10.1155/2021/2287596>.
43. Noe, R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. ISE Fundamentals of Human Resource Management. 9th ed. OH: McGraw-Hill Higher Education, 2021. 608 p.
44. Ronald G. Ehrenberg, Robert S. Smith, Kevin F. Hallock. Modern Labor Economics : Book. 14th ed. New York : Routledge, 2021. 782 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429327209>.

ДОДАТКИ*Додаток А***Рисунок А.1 – Статут ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»
(надалі - Товариство) зареєстровано 20 серпня 2007 року.

Загальні положення

1. Товариство утворено відповідно до законодавства України та діє на підставі Цивільного та Господарського Кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших законодавчих та нормативних актів України та цього Статуту.

2. Найменування Товариства:

Повне найменування українською мовою: «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»

Скорочене найменування Товариства :

українською мовою: ТОВ «ГРАНД ІНВЕСТ ЛІМІТЕД»
російською мовою: ООО «ГРАНД ИНВЕСТ ЛИМИТЕД»
англійською мовою : LLC «GRAND INVEST LIMITED»

3. Місцезнаходження Товариства: 45070, Волинська обл., Ковельський район, селище міського типу Голоби, вулиця Ткача, будинок 1.

4. Метою діяльності Товариства є отримання прибутку з подальшим його розподілом між учасниками Товариства.

5. Предмет діяльності Товариства є здійснення будь-якої господарської діяльності, що не заборонена законодавством України. Види діяльності Товариства реєструються у встановленому законодавством порядку на підставі рішення учасників Товариства.

6. Учасниками Товариства є:

САВЧЕНКО ОЛЕКСАНДР ГРИГОРОВИЧ

Адреса учасника: 03150, м.Київ, Печерський район, вулиця Предславинська, будинок 31/11, квартира 56. Розмір внеску до статутного капіталу: 5 003 000 (п'ять мільйонів три тисячі) гривень 00 копійок, що становить 80% (80 відсотків) статутного капіталу;

САВЧЕНКО ТЕТЯНА СТАНІСЛАВІВНА

Адреса учасника: 03150, м.Київ, Печерський район, вулиця Предславинська, будинок 31/11, квартира 56. Розмір внеску до статутного капіталу: 625 375 (шістсот двадцять п'ять тисяч триста сімдесят п'ять) гривень 00 копійок, що становить 10% (10 відсотків) статутного капіталу;

САВЧЕНКО МИКИТА ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Адреса учасника: 03150, м.Київ, Печерський район, вулиця Предславинська, будинок 31/11, квартира 56. Розмір внеску до статутного капіталу: 625 375 (шістсот двадцять п'ять тисяч триста сімдесят п'ять) гривень 00 копійок, що становить 10% (10 відсотків) статутного капіталу.

Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, може мати бланки, фірмовий знак, а також знак для товарів і послуг та інші реквізити.

Дата звіту 6/19/2022