

3. Довбенко М. В. Видатні незнайомці (наукові ідеї, здобутки та життя економістів-лауреатів Нобелівської премії). — К., 2000. — 320 с.
4. Крыштафович А. Н. Управление знаниями — перспективное направление менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 1.
5. Мариничева М. Технология разведки для бизнеса. Управление знаниями: первые шаги. — <http://www.kmclub.ru>
6. Менеджмент знаний. — <http://bigc.ru>
7. Румизен М. К. Управление знаниями: Пер. с англ. — М.: АСТ, 2004. — XVIII, 318 с.
8. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.
9. Словарь по менеджменту знаний. <http://kmtec.ru>
10. Стрельников А. О. Управление знаниями как маркетинговая стратегия. — <http://www.8km.ru>
11. Технологии менеджмента знаний (Technologies of management of knowledge). — <http://scip.org.ua/>
12. Уфимцев Р. Структура управления знаниями. — <http://www.metaphor.ru>

Статтю подано до редакції 26.03.09 р.

УДК 331.23

Т. І. Давидович,
директор з персоналу ТОВ «Бетта-Клінінг»

ГРЕЙДІНГ ЯК ОСНОВА УДОСКОНАЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ

В статті розкрито основні проблеми «психологічного порогу невідчутності» зростання заробітної плати та запропоновано заходи щодо удосконалення тарифної системи оплати праці з метою підвищення її мотиваційної та стимулюючої функції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: грейд, грейдінг, «психологічний поріг невідчутності», «психологічний поріг невідчутності», питома вага тарифу.

З динамічним розвитком, як державної так і світової економіки виникає потреба в швидкому реагуванні на зміни цінностей підприємств та працівників шляхом впровадження в практику та

застосування нових форм, методів та технологій управління персоналом, використовуючи, в першу чергу, модифіковані системи мотивації праці.

На думку багатьох спеціалістів па сьогоднішній день найефективнішою мотиваційною системою є система грейдів, яка з'явилась в США в 50-х роках XX ст. за замовленням державних структур і розробила її компанія Нау Огоир, яку заснував американський консультант Едвард Хей. На сьогодні дана система широко застосовується в великих організаціях багатьох країн. Так, наприклад, приблизно 20 % підприємств Москви застосовують на практиці грейдінгову систему нарахування заробітної плати.

В Україні грейдінгова система ще не набула досить широкого практичного застосування, щоб можна було порівнювати виявлені недоліки та переваги. Але опираючись на застосування такої системи в сусідній країні — Росії, можемо сказати, що великі підприємства розроблюють і впроваджують таку трудомістку систему оплати праці, як грейдінг та мають свою думку. Наприклад, Олексій Поляков керівник відділу підбору і оцінки персоналу компанії «Автосвіт» з чисельністю працюючих більше 5000 осіб розповідає, що грейдінгова система нарахування заробітної плати почала працювати в організації з 2004 року, а до цього майже два роки знадобилось на розробку і апробацію системи.

Суть *грейдінгу* полягає у створенні універсальної ієрархії посад (рангів) з закріпленими до них окладів; системи оцінювання посад, яка дає можливість визначити прийнятні для всіх працівників рівні компенсації на основі співставлення внутрішньої значущості посад для організації (внутрішня цінність) з їх значущістю на ринку праці (зовнішня цінність). Тому грейдінг починається з дослідження посад всередині організації.

Грейдінг — групування посад за певними ознаками (визначення «ваги», класифікація і ін.) з метою стандартизації оплати праці в організації.

Технології грейдінга покликані вирішити всі питання, які пов'язані і з особливостями ринку, і з суб'єктивним наслідком впливу організаційного або людського факторів. Іншими словами, оплата праці певної посади визначається її цінністю або значущістю для підприємства.

Під час побудови організаційної структури і упорядкуванні її бізнес-процесів виникає проблема у визначенні значущості, складності, цінності посад для конкретного підприємства. І ми розуміємо, що для виконання тієї чи іншої роботи необхідно більше

знань, навичок, відповідальності. З чого випливає, що грейдінг вирішує такі задачі:

1. Передбачає порівняння посад за визначеними параметрами або, іншими словами, в одній системі координат і ранжирування робіт за значущістю в організації.

2. Метод грейдінгу допомагає тарифікувати (визначити розміри окладів) на основі значущості певної роботи або посади для організації. Він дозволяє винагороджувати не тільки ринкову вартість працівника, але і значення його роботи для підприємства.

3. Грейдинг виконує мотиваційну функцію. Для працюючих це буде кар'єрна мотивація, для кандидатів на роботу — мотивація приваблення.

4. Технологія грейдінгу складається з наступних етапів:

- розподіл посад відповідно до значущості для організації;
- визначення грейдів та їх груп;
- привласнення посадкам, розмірів посадових окладів;
- вивчення ринкового рівня оплати праці;
- аналіз та виправлення невідповідностей.

Грейд — це встановлений інтервал «важелів» або рангів посад, всередині якого вони вважаються рівнозначними для організації і мають один діапазон оплати.

Найбільш відомими інструментами оцінки посад являються методи «Хей Груп» і «Уотсон Уайетт». Перший універсальний, а другий орієнтований на визначення грейдів у менеджменті, причому він передбачає оцінку і управлінських, і рядових посад.

Деякі автори ототожнюють дві кардинально різні системи оплати праці, а саме тарифну систему оплати праці з грейдінговою та стверджують, що вони є аналогічними. Можливо, деякі поняття вживаються в описанні побудови обох систем, але за характером і суттю це різні системи оплати праці.

Так, наприклад, автор статті «Строим грейды. Теория и практика» Ольга Бодрова, перш ніж описати побудову системи грейдів на підприємстві, посилається на тарифну систему, тобто стверджує, що початком грейдінгу є попереднє створення тарифної системи.

Тарифна система не дає таких можливостей як грейдінгова система у гнучкості до реагування на швидкі зміни в економіці, на стрімкий розвиток науки і техніки, на появу нових професій і відповідно вимог до них. Грейдінгова система є досить гнучкою у створенні мотиваційної політики підприємства і враховує вимоги як працівника, так і роботодавця, а перш за все, відображає індивідуальний підхід до організації управління персоналу під-

приємства і забезпечує диференціацію посадових окладів шляхом ранжирування посад за ступенем значущості для конкретної організації і встановленням «вилок» окладів.

В. Рутицька в своїй-статті «Модель оплати труда: грейды» представляє грейдинг, як самостійну, не пов'язану з іншими системою оплати праці, з чим погоджуємось. Дана система має свій алгоритм розробки моделі оплати праці. Автор розглядає грейдингову систему як базу для оцінки посад та пов'язує її також з нематеріальною мотивацією та зазначає, що головною перевагою грейдингу є «вимірювання невимірного»: переведення нематеріального показника «цінність роботи працівника» в грошовий еквівалент.

Як відомо, в Україні ще з часів Радянського Союзу застосовується тарифна система оплати праці, яка, на погляд деяких авторів, не є гнучкою, оскільки не враховує тенденцій стрімкого розвитку ринку праці, не досить чітко диференціює оплату праці за посадами, слабо враховує трудовий внесок працівника в результати діяльності підприємств і організацій. Але, не дивлячись на означені недоліки тарифна система за своє суттю має немало спільних рис з системою грейдингу.

Так, наприклад, єдина тарифна сітка і грейди представляють собою ієрархічну структуру посад, коли оклади формуються за зростаючим принципом. Практично за таким же принципом конструюються і тарифні сітки, на основі яких здійснюється і оплата праці робітників. Причому, як при побудові тарифної сітки, так і при формуванні грейдів враховується складність роботи, рівень відповідальності за її виконання. В той же час тарифна сітка має і суттєві відмінності від грейдингової системи.

Справа в тому, що об'єктивно в свідомості працівників завжди присутній «психологічний поріг відчутності» зростання заробітної плати, суть якого полягає в тому, що працівник буде працювати тільки у випадку з більш високою віддачею, коли це підвищення віддачі супроводжується на його думку належним підвищенням до заробітної плати. На практиці суть «психологічного порогу відчутності» зростання заробітної плати полягає якраз у тому, що працівник, у тому числі і робітник при підвищенні свого професійно-кваліфікаційного рівня повинен психологічно відчувати і зростання оплати своєї праці.

Психологами встановлено, що «психологічний поріг відчутності» зростання заробітної плати не може бути меншим 20 %. У цій вимозі система грейдів цілком відповідає, тобто при зростанні професійної кваліфікації працівника на один грейд, його

заробітна плата підвищується не менш як на 20 %. У той же час всі тарифні сітки — і Єдина тарифна сітка і восьми-, шестирозрядні тарифні сітки диференціюють її зростання в межах «психологічного порогу відчутності» такого зростання.

Формування «порогу невідчутності» зростання заробітної плати на практиці означає, що працівник (робітник) працює з такою ж віддачею, як і при попередньому професійно-кваліфікаційному його статусі. На практиці це означає, що тарифні коефіцієнти тарифної сітки зростають від розряду до розряду на таку малу величину, що вони формують «психологічний поріг невідчутності» зростання заробітної плати. Отже, підвищення заробітної плати в межах «психологічного порогу невідчутності», на основі якого формується кожен наступний розряд не є чинником підвищення особистої продуктивності працівника. І тому вся сума грошей, що виплачена працівникам (робітникам) у межах «психологічного порогу невідчутності» є дармовою заробітною платою, не заробленою.

Як відомо, тарифні сітки, що застосовуються в промисловості поділяються на сітки з абсолютним і відносним прогресивним зростанням тарифних коефіцієнтів, коли це зростання відбувається від розряду до розряду; з постійним зростанням тарифних коефіцієнтів; 5- і 3-регресивним зростанням тарифних коефіцієнтів, коли це зростання збільшується від розряду до розряду на меншу величину. Так от, навіть, тарифна сітка з прогресивним збільшенням тарифних коефіцієнтів побудована на принципі «психологічного порогу невідчутності» зростання заробітної плати, що видно із табл. 1.

Таблиця 1

**ПРОГРЕСИВНЕ АБСОЛЮТНЕ І ВІДНОСНЕ
ЗРОСТАННЯ ТАРИФНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ¹**

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,2	1,13	1,29	1,48	1,71	2,0
Абсолютне збільшення тарифних коефіцієнтів	—	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
Відносне збільшення тарифних коефіцієнтів, %	—	13,0	14,2	14,7	15,5	17,0

¹ *І. М. Погорєлов та ін.* Економіка і організація праці. — Харків.: Видавничий дім «Фактор», 2007. — С. 392.

Із цієї таблиці видно, що відносне збільшення тарифних коефіцієнтів від розряду збільшується в межах від 13,0 до 17,0 %, тобто в кожному переході від розряду до розряду спостерігається формування «психологічного порогу невідчутності» зростання заробітної плати.

Із таблиці також видно, що «психологічні пороги відчутності» зростання заробітної плати в даній тарифній сітці формуються не від розряду до розряду, а через кожен розряд. Отже, робітник починає збільшувати свою продуктивність з присвоєнням йому не другого, а третього розряду. Отримавши четвертий розряд робітник працюватиме з такою віддачею, яку він продукував маючи третій розряд, але ця віддача збільшиться по відношенню до віддачі, яка в нього була при другому кваліфікаційному розряді. Ця закономірність спостерігається в межах всього діапазону тарифної сітки. Тарифні сітки побудовані на основі постійного (однакового) і регресивного зростання тарифних коефіцієнтів «психологічний поріг відчутності» зростання заробітної плати мають набагато нижчу мотиваційну сутність у порівнянні з мотиваційною сутністю тарифної сітки, побудованій на прогресивній системі зростання тарифних коефіцієнтів і тому аналізувати їх недоцільно.

Як відомо, на промислових підприємствах України сьогодні спостерігається значний дефіцит робітничих кадрів. І він може бути в значній мірі подоланий тільки на основі удосконаленої тарифної системи і зокрема тарифної сітки. Тарифна сітка повинна базуватись на основі не менш як 20 %-го «психологічного порогу відчутності», який лежить в основі грейдінгу. Тобто, як абсолютне так і відносне зростання тарифних коефіцієнтів від розряду до розряду повинно бути не меншим як на 20 %.

Ефективність оплати праці в значній мірі залежить від питомої ваги тарифу в її загальному фонді. Міжнародна практика засвідчує: чим вище цей показник, тим вища стимулююча роль оплати праці. Нагадаємо, що питома вага тарифу в економіці України складає всього 65—70 %, тоді як у країнах Європи 85—90 %. Отже, нам постійно потрібно підвищувати питому вагу тарифу орієнтуючись на загальноєвропейський стандарт. І зростання питомої ваги тарифу багато в чому залежить від правильного розрахунку величини тарифної ставки першого розряду. І тут ми повинні орієнтуватись на грейдінг, який приділяє велику увагу правильному достовірному визначенню величині заробітної плати працівників, віднесених до вихідного (першого) грейду, оскільки він є базовим для розрахунку величини заробітної плати

віднесених до решти грейдів. У той же час, як на наш погляд, пропонують невірну методику її розрахунку, що не сприяє підвищенню ефективності тарифної системи оплати праці і далека від методики грейдів. Так, їх пропозиції полягають у наступному. Виходячи із частки тарифу 65—70 % тарифна ставка першого розряду розраховується так. Наприклад, середня заробітна плата робітників підприємства за жовтень відповідного року, який передувє укладенню колективного договору, складає 850 грн. Середній розряд робітників на підприємстві — 3,5, якому відповідає тарифний коефіцієнт 1,4. За таких умов середня заробітна плата, приведена до середньої заробітної плати робітників першого розряду, буде складати 607,14 грн ($850 : 1,4$).

При заданій величині тарифу в середній заробітній платі, яка взята як оптимальна тарифна ставка першого розряду, буде знаходитись у діапазоні 394,64 — 425,00 грн ($607,14 \times 0,65$ — $607,14 \times 0,7$), або в середньому 409,82 грн¹.

На нашу думку така методика розрахунку абсолютно не буде сприяти підвищенню, вперше запропонованою нами, питомої ваги в середній зарплаті. Адже, як відомо, на підприємствах заробітна плата виплачується як офіційно, так і в конвертах, що занижує її фактичний рівень. Крім того, ніяких заходів сьогодні на підприємствах не здійснюють по підвищенню частки тарифу, та й не може здійснюватись з умов наявності «чорної» заробітної плати і існуючої методики розрахунку тарифної ставки першого розряду. На наш погляд, її потрібно розраховувати виходячи з мінімальної заробітної плати, що встановлена на державному рівні та з середньомісячної кількості робочих годин.

Якщо, наприклад, мінімальна місячна заробітна плата на державному рівні дорівнює 605 грн, а середньомісячна кількість робочих годин складає 168,9. Отже, годинна тарифна ставка першого розряду робітників-відрядників, що працюють у нормальних умовах, буде дорівнювати 3,58 грн ($605 : 168,9$), а годинна тарифна ставка робітників-почасовиків першого розряду буде на 8—10 % нижчою.

А щоб підвищення питомої ваги тарифу в заробітній платі постійно відбувалося — це підвищення потрібно планувати. Ось чому означену тарифну ставку, скориговану виходячи із фінансового стану підприємства, потрібно в плановому порядку підвищувати хоча б один раз на рік. При цьому, природно відповідно в

¹ І. М. Погорєлов та ін. Економіка і організація праці. — Харків: Видавничий дім «Фактор», 2007. — С. 383.

плановому порядку потрібно знижувати її надтарифну величину. На наш погляд, запропоновані пропозиції щодо удосконалення тарифної системи оплати праці суттєво підвищать її мотиваційну та стимулюючу функції.

Література

1. *Бодрова О.* Строим грейды. Теория и практика // Справочник по управлению персоналом. — 2006. — № 4. — С. 49—55.
2. *Рутицкая В.* Модель оплаты труда: грейды // Менеджер по персоналу. — 2007. — № 7. — С. 36—41.
3. *Чемеков В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. — М.: Вершина, 2007. — с. 208.
4. *Погорелов І. М. та інші.* Економіка і організація праці. — Харків: Видавничий дім «Фактор», 2007. — 625 с.

Статтю подано до редакції 30.03.09 р.

УДК 339.33

*В. П. Пилипчук, проф.,
кафедра маркетингу
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», м. Київ
І. С. Земляков, доц.,
кафедра маркетингу
ПВНЗ «Галицька академія».*

ФОРМУВАННЯ ЗАМОВЛЕНЬ ПОКУПЦІВ В ОПТОВІЙ ТОРГІВЛІ

У статті досліджено стан ринку оптової торгівлі продовольчими товарами. Виділено основні підходи до організації роботи по формуванню замовлень покупців. Визначено основні умови їх застосування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: оптова торгівля, преселлінг, венселлінг, інформаційні технології.