

ГРЕЙДУВАННЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД В ОПЛАТІ ПРАЦІ: НАУКОВО-ПРИКЛАДНИЙ СЦЕНАРІЙ ДЛЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2019 ГЕРАСИМЕНКО О. О., ГЕРАСИМЕНКО Г. В.

УДК 331.28:331.102.3
JEL Classification: J390

Герасименко О. О., Герасименко Г. В.

Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств

Метою статті є розроблення науково-прикладного сценарію та аргументація контенту головних компонент грейдування як управлінської новачки у проектуванні основної заробітної плати на високотехнологічних підприємствах. Обґрунтовано необхідність удосконалення управлінських підходів до формування ефективної системи оплати праці як детермінанти залучення, закріплення та ефективного використання людських ресурсів високотехнологічних підприємств. Сформульовано вимоги до розроблення систем оплати праці в конкурентному середовищі. Наведено аргументацію масштабного поширення традиційної тарифної моделі оплати праці, яка в ринкових умовах зазнала глибокої кризи. Наголошується на необхідності модернізації стандартних систем оплати праці. Квінтесенція статті – імплементація теоретико-прикладних аспектів грейдування як інноваційного підходу в оплаті праці в управлінську практику високотехнологічних підприємств з урахуванням особливостей їх людського ресурсу та трудових процесів. Підкреслено, що компетентності персоналу високотехнологічних підприємств формують передумови забезпечення конкурентного розвитку. Акцентовано увагу на тому, що винагорода за працю, як компонента комплексного мотиваційного механізму високотехнологічних підприємств, об'єднує управлінський інструментарій, що стимулює продукування високотехнологічної продукції та високотехнологічних послуг. Сформовано комплекс чинників, які характеризують значущість посад високотехнологічних підприємств, що забезпечує кореляцію з розміром заробітної плати. Запропоновано альтернативні факторно-балові матриці оцінювання значущості робіт / посад для високотехнологічних підприємств з однаковою та різною кількістю рівнів. Розроблено матрицю опису факторів оцінювання значущості робіт / посад. У контексті ефективності систем оплати праці наголошується на доцільності поєднання грейдування та управління результативністю з використанням ключових показників ефективності. Обґрунтовано можливість забезпечення диференціації та посилення індивідуалізації заробітної плати.

Ключові слова: високотехнологічне підприємство, оплата праці, основна заробітна плата, грейди, грейдування, факторно-балова матриця.

DOI:

Табл.: 3. Бібл.: 25.

Герасименко Оксана Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: gerasimenko_o_o@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-8003-2018>SPIN: <http://elibrary.ru/1343-6676>

Герасименко Ганна Валентинівна – кандидат економічних наук, асистент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: gerasimenko_anna_w@ukr.net

УДК 331.28:331.102.3
JEL Classification: J390UDC 331.28:331.102.3
JEL Classification: J390

Герасименко О. А., Герасименко А. В. Грейдувание как инновационный подход в оплате труда: научно-прикладной сценарий для высокотехнологических предприятий

Целью статьи является разработка научно-прикладного сценария и аргументация контента главных компонент грейдувания как управленческой новации в проектировании основной заработной платы на высокотехнологических предприятиях. Обоснована необходимость совершенствования управленческих подходов к формированию эффективной системы оплаты труда как детерминанты привлечения, закреплению и использования человеческих ресурсов высокотехнологических предприятий. Сформулированы требования к разработке систем оплаты труда в конкурентной среде. Приведена аргументация масштабного распространения традиционной тарифной модели оплаты труда, которая в рыночных условиях претерпела глубокий кризис. Отмечена необходимость модернизации стандартных систем оплаты труда. Квинтэссенция статьи – имплементация теоретико-прикладных аспектов грейдувания как инновационного подхода в оплате труда в управленческую практику высокотехно-

Herasymenko O. O., Herasymenko H. V. Grading as an Innovative Approach to Labor Remuneration: Science-Based Practical Scenario for High-Tech Enterprises

The aim of the article is to develop a science-based practical scenario and argue the content of the main components of grading as a managerial innovation in designing basic wages in high-tech enterprises. The need to improve managerial approaches to forming an effective wage system as a determinant of attracting, securing and using human resources of high-tech enterprises is substantiated. The requirements to the development of remuneration systems in a competitive environment are formulated. The argument for the widespread dissemination of the traditional tariff model of remuneration, which has undergone a deep crisis in the market economy, is given. The need to modernize standard wage systems is noted. The quintessence of the article is the implementation of the theoretical and applied aspects of grading as an innovative approach to remuneration in the management practice of high-tech enterprises with consideration for peculiarities of their human resources and labor processes. It is emphasized that the competencies of the personnel of high-tech enterprises form the prerequisites for ensuring their

гичных предприятий с учетом особенностей их человеческого ресурса и трудовых процессов. Подчеркнуто, что компетентности персонала высокотехнологических предприятий формируют предпосылки обеспечения конкурентного развития. Акцентировано внимание на том, что вознаграждение за труд, как компонента комплексного мотивационного механизма высокотехнологических предприятий, объединяет управленческий инструментарий, который стимулирует производство высокотехнологической продукции и высокотехнологических услуг. Сформирован комплекс факторов, характеризующих значимость должностей высокотехнологических предприятий, что обеспечивает корреляцию с размером заработной платы. Предложены альтернативные факторно-балльные матрицы оценки значимости работ / должностей для высокотехнологических предприятий с одинаковым и разным количеством уровней. Разработана матрица описания факторов оценки значимости работ / должностей. В контексте эффективности систем оплаты труда отмечена целесообразность сочетания грейдирования и управления результативностью с использованием ключевых показателей эффективности. Обоснована возможность обеспечения дифференциации и усиления индивидуализации заработной платы.

Ключевые слова: высокотехнологическое предприятие, оплата труда, основная заработная плата, грейды, грейдирование, факторно-балльная матрица.

Табл.: 3. **Библ.:** 25.

Герасименко Оксана Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01033, Украина)

E-mail: gerasimenko_o_o@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-8003-2018>

SPIN: <http://elibrary.ru/1343-6676>

Герасименко Анна Валентиновна – кандидат экономических наук, ассистент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: gerasimenko_anna_w@ukr.net

competitive development. Attention is focused on the fact that labor remuneration, as a component of the complex motivational mechanism of high-tech enterprises, combines management tools that stimulate the manufacturing of high-tech products and high-tech services. A set of factors characterizing the significance of positions in high-tech enterprises is formed, which ensures their correlation with the size of wages. Alternative point factor matrices for assessing the significance of works / positions for high-tech enterprises with the same and different number of levels are proposed. A matrix describing the factors for assessing the significance of works / positions is developed. In the context of the effectiveness of wage systems, the feasibility of combining grading and performance management using key performance indicators is noted. The possibility for providing the differentiation and strengthening of individualization of wages is substantiated.

Keywords: high-tech enterprise, remuneration, basic salary, grades, grading, point factor matrix.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 25.

Herasyenko Oksana O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: gerasimenko_o_o@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-8003-2018>

SPIN: <http://elibrary.ru/1343-6676>

Herasyenko Hanna V. – Candidate of Sciences (Economics), Assistant of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: gerasimenko_anna_w@ukr.net

Вступ. Становлення багатомірної нової економіки з інформаційно-інноваційною та цифровою доміантими породжує виклики, пошук відповідей на які обумовлює зміщення акцентів у площину сталого розвитку високотехнологічного сегмента. Стратегічно важливим активом високотехнологічних підприємств, який забезпечує продукування інноваційних рішень, що втілюються у продуктах праці, є їх людські ресурси. Тому серед першочергових викликів сталого розвитку високотехнологічних підприємств у мінливому ринковому середовищі слід виокремити набуття незаперечних переваг кадрового потенціалу. В таких умовах особливого значення набуває вдосконалення управлінських підходів до формування ефективної системи оплати праці, що відіграє роль провідної детермінанти залучення, закріплення та ефективного використання людських ресурсів високотехнологічних підприємств.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Опрацювання низки наукових джерел засвідчило, що системи оплати праці повинні формуватися з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки і ринкового середовища, базуючись на наукових засадах конкурентоспроможного рівня та належної диференціації заробітної плати. Організація заробітної плати на рівні під-

приємства має бути спрямована на виконання таких трьох основних завдань: забезпечення кожному працівникові належного розміру заробітної плати, який відповідає ринковій вартості послуг з праці та узгоджений з результатами трудової діяльності; забезпечення роботодавцю такого результату діяльності, що дозволяє відшкодувати витрати та отримати прибуток; досягнення необхідного компромісу в інтересах роботодавця і найманих працівників з питань розподілу доходу підприємства.

Як свідчать результати проведеного Державною службою статистики вибіркового обстеження підприємств щодо рівня заробітної плати працівників за статтю, віком, освітою та професійними групами, переважна більшість українських підприємств застосовують стандартну систему оплати праці, що базується на використанні тарифної сітки (схеми посадових окладів) та домінуванні почасової форми оплати. Так, почасова форма оплати праці у 2016 р. застосовувалася на 92,5 % підприємств і для 94,2 % працівників. Основна заробітна плата 90,3 % працівників визначалася із застосуванням тарифної сітки (схеми посадових окладів) [6, с. 12]. Проте слід підкреслити, що в ринкових умовах тарифна модель зазнала глибокої кризи. В ринковій економічній системі оплата праці повною мірою має визначатись кількістю та якістю продукту

праці (виробленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт), залежати від значущості посади та робочого місця в організаційній ієрархії підприємства. Ефективна система оплати праці, на нашу думку, може бути побудована на основі поєднання науково-прикладних засад грейдування та управління результативністю з використанням ключових показників ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковому доробку українських вчених проблематика грейдування розглядається під кутом зору інноваційного підходу в оплаті праці та управлінської технології проектування основної заробітної плати. Теоретико-методологічне обґрунтування та практичний інструментарій запровадження грейдів у практику мотиваційного менеджменту знайшли відображення у низці праць Колота А. М. та Цимбалюк С. О. [9] з дослідженням підходів до проектування основної заробітної плати, що використовуються на українських підприємствах [19], та виокремленням особливостей проектування основної заробітної плати з використанням традиційних тарифікаційних процедур і грейдування [20]. Назарова Г. В. грейдинг розглядає як корпоративний інструмент мотивування працівників системи управління персоналом підприємства з метою формування її конкурентних переваг [12]. Дороніною О. А. розкрито особливості запровадження системи оплати праці за грейдами у кадрову політику українських підприємств з виокремленням позитивних і негативних наслідків [5]. Данюком В. М. та Чернушкіною О. О. доведена доцільність використання технології грейдингу для формування диференційованої системи винагородження працівників [4]. Кузьміним О. Є. пропонується використання системи преміювання за узагальненими грейдами в мотиваційній діяльності на промислових підприємствах з акцентуванням її важливості за умов інноваційної діяльності [11]. Петренко Н. О. пропонує використовувати грейдування в якості інноваційної форми та методу проектування заробітної плати для удосконалення практики матеріальної мотивації персоналу та побудови ефективної системи досягнення цілей підприємства [14]. В окремих наукових публікаціях знайшли відображення галузеві особливості грейдування як підходу та технології вдосконалення системи оплати праці у сфері державного управління науковими установами [10], на підприємствах машинобудування [3], а також в торгівлі [23], будівництві [8], автотранспорті [2], гірничодобувній галузі [21], енергетиці [17], банківській діяльності [18].

Незважаючи на постійне звернення наукової спільноти до різноманітних аспектів оплати праці в цілому та застосування системи грейдів, зокрема, з урахуванням галузевих особливостей, дотепер в економічній науці не сформовано комплексну науково-прикладну платформу щодо використання грейдового підходу на високотехнологічних підприємствах. Брак цілісних концептуальних засад і практичних сценаріїв у вирішенні нагальних завдань щодо вдосконалення оплати праці у високотехнологічному сегменті вітчизняної економіки шляхом запровадження системи грейдів обумовив вибір теми статті, визначив логіку дослідження.

Постановка завдання. Виходячи з означеної вище актуальності досліджуваної проблематики метою статті є розроблення науково-прикладного сценарію та аргументація контенту головних компонент грейдування як управ-

лінської новації у проектуванні основної заробітної плати на високотехнологічних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логіка статті, що пропонується потенційним читачам, побудована на імплементації теоретико-прикладних аспектів грейдування як інноваційного підходу в оплаті праці в управлінську практику високотехнологічних підприємств з урахуванням особливостей їх людського ресурсу та трудових процесів. Так, **традиційні риси праці у сфері високотехнологічної діяльності** – творчий характер, складність, високий рівень новизни – в умовах сьогодення доповнюються новими принципово важливими рисами. Зокрема, динамічність становлення нової економіки в мінливому ринковому середовищі особливо актуалізує здатність діяти у нестандартних ситуаціях, здатність адаптації до постійно змінюваних умов діяльності як одну з передумов забезпечення конкурентного розвитку високотехнологічних підприємств. Наведені характеристики слугують рамковими орієнтирами для визначення всього спектра методів, що сприятимуть підвищенню ефективності управління креативним людським ресурсом.

Акцентуємо увагу на тому, що високотехнологічність є комплексною характеристикою тих суб'єктів, чия діяльність спрямована на продукування та широке застосування високих технологій. Згідно з наявними науковими таумаченнями «висока технологія» являє собою систематизовані прогресивні знання на визначений момент часу, які спрямовані на випуск продуктів або створення процесів і є принципово новими (такими, що не мають аналогів) чи новими в певній сфері світових знань. Застосування високих технологій забезпечує монопольне становище або ж посилення конкурентних позицій того, хто їх розробляє чи застосовує, на міжнародному ринку [16, с. 15]. Високотехнологічне промислове підприємство у правовому форматі визначається як підприємство, яке виробляє продукцію із залученням наукових і технічних знань, здійснює розробку з метою представлення на ринку нової або вдосконаленої продукції [15]. Невід'ємною складовою високотехнологічного продукту є високотехнологічна послуга, трактування якої ґрунтується на рівні наукомісткості [22, с. 51]. **Критерії ідентифікації високотехнологічних промислових підприємств та високотехнологічних послуг** слугують підставою виокремлення суб'єктів високотехнологічного сегменту вітчизняної економіки для цілей наукових досліджень. Так, з урахуванням переліку високотехнологічних виробництв, визначеного положеннями класифікації ОЕСР [25], до видів високотехнологічної економічної діяльності промисловості, що відображаються українською національною статистикою, можна віднести такі, як виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів; виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництво електричного устаткування. За причиною конфіденційності вітчизняна база офіційної статистичної інформації не містить даних по виробництву повітряних літальних апаратів і космічних кораблів. За класифікацією Євростату згідно із критерієм наукомісткості виокремлюється чотири групи високотехнологічних послуг, серед яких до вищого рівня наукомісткості віднесено послуги пошти і зв'язку; послуги, пов'язані з діяльністю у сфері інформатизації; послуги, пов'язані з дослідженнями та розробками [24]. Виходячи з таких положень, за чинною вітчизняною

класифікацією видів економічної діяльності в контексті європейського статистичного формату, на нашу думку, в якості сфери високотехнологічних послуг можна виокремити секцію J «Інформація та телекомунікації» та розділ 72 секції M «Професійна, наукова та технічна діяльність», який включає три види діяльності з наукових досліджень і розробок: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, експериментальні розробки [13].

Мотивація до обрання виду трудової діяльності, пов'язаного з науковим пошуком та інноваціями, виходячи з міркувань психолога С. Ільїна, може бути обумовлена багатьма різноманітними причинами, в основі яких прагнення до пізнання і створення нового, невідомого раніше (суто пізнавальні і творчі потреби); інтерес до науки і бажання принести користь людству, принаймні розв'язати проблему національного рівня, щонайменше вузьковідомче завдання або просто «залишити свій слід в історії» публікацією роботи, раціоналізаторською пропозицією; намагання досягти визнання як раціоналізатора, винахідника або певного соціального статусу (одержання наукового ступеня, звання); прагнення до творчої самореалізації; честолюбство, бажання виокремитися серед колег, досягти слави, популярності; бажання завдяки такого роду діяльності одержати певну посаду, окремі матеріальні блага, нові соціальні гарантії, можливості подальшого професійного та творчого зростання тощо [7].

Вважаємо, що домінуючим у формуванні внутрішньої мотивації працівника високотехнологічного підприємства може стати будь-який з наведених чинників, і навіть такий, як конкурентна боротьба на ринку праці серед високоосвічених фахівців за місце роботи на такому підприємстві (або за збереження місця роботи на даному підприємстві в умовах скорочення штату чи реорганізації підприємства).

Винагорода за працю, як компонента комплексного мотиваційного механізму, об'єднує види та методи стимулювання, що взаємопов'язані та об'єднані загальною метою діяльності підприємства. Для високотехнологічних підприємств такою метою слід визнати продукування високотехнологічної продукції та високотехнологічних послуг, включаючи їх розроблення на основі генерування оригінальних ідей, які втілюються в інноваціях.

Теорія доводить, а практика підтверджує, що творчі люди потребують особливо делікатного ставлення, тому має бути продумана до деталей реально діюча система матеріальних і моральних спонукань і стимулів, у першу чергу механізм внутрішнього управління, ступінь участі працівників у формуванні та реалізації інноваційних планів, способи оцінювання творчої ініціативи у процесі індивідуального і колективного заохочення, можливості подальшого підвищення кваліфікації і просування по службі, участь у семінарах і конференціях, умови фіксування та оформлення винаходів, публікацій робіт наукового характеру.

Вважаємо, що в основі високотехнологічної діяльності перебувають особливі потреби, серед яких – потреба у творчій самореалізації, задоволенні від самої роботи і здобутих результатів; потреба у визнанні працівника як новатора, винахідника, раціоналізатора тощо; потреба у професійному та творчому зростанні; потреба в обміні досвідом та інформацією; прагнення до пізнання, пошуку, продукування нового. Наведене не виключає суто матеріальних і статусних потреб, які працівник хоче

і може задовольнити за допомогою участі в інноваційних процесах.

Слід акцентувати увагу на тому, що в системі винагород за працю має забезпечуватись орієнтація на ринковий рівень заробітної плати, запровадження нового складу та нової структури виплат. Як наголошувалось у попередніх публікаціях, акценти переносяться у площину гнучкості систем оплати праці, що досягається в разі врахування індивідуальних компетентностей та заслуг працівника, а також результатів діяльності підприємства. Передусім гнучкість повинна бути забезпечена шляхом належної диференціації основної заробітної плати на противагу практиці встановлення надбавок, доплат і виплати премій. Особливістю системи винагороди за інтелектуальну, творчу, інноваційну працю має стати вагома частка економічної ренти та квазіренти як прибутку від використання унікального ресурсу праці [1, с. 158].

Філософією бізнесу у високотехнологічному сегменті економіки має стати застосування широкого спектра інструментів мотивації, спрямованих на підвищення творчої ініціативи працівників, створення атмосфери, що сприяє розкриттю здібностей працівників та заохочення їх розвитку, підвищення рівня компетентності співробітників та прирощення їхнього творчого потенціалу, стимулювання творчого пошуку і заслуг з метою підвищення якості, створення атмосфери самомотивації та самостимулювання, ефективне використання потенціалу кожного працівника й усіх його талантів.

Практика незаперечно свідчить: одним з основних інструментів матеріальної винагороди за працю є оплата праці, відображаючи кількість та якість витраченого працівником трудового потенціалу. Використання недосконалої або несправедливої системи оплати праці спричиняє зниження продуктивності праці та результативності, розгортання соціально-трудова конфліктів між сторонами соціально-трудова відносин, що негативно позначається на підсумках діяльності підприємства та є свідченням низького рівня ефективності управління АР.

Основна ідея грейдів – введення фіксованого окладу працівника, тобто базової частини зарплати залежно від цінності (значущості) посади. З урахуванням віднесення посади до відповідного грейду визначається соціальний пакет співробітника і в переважній більшості випадків – розмір преміальних виплат. Таким чином, система грейдів, формуючи оклади, певним чином регламентує систему матеріальної винагороди загалом.

За баченням науковців сучасності, грейди визначаються як роботи рівної цінності чи аналогічного змісту, які згруповані з метою адміністрування заробітних плат. На відміну від тарифних розрядів, грейди є поняттям ширшим, таким, що включає не тільки оплату праці, але й обґрунтування можливих та необхідних пільг, оцінювання можливостей та необхідності навчання, службового просування, реалізації кар'єри працівників різних категорій тощо. Окрім того, при встановленні розміру зарплати враховується той рівень, що формується на ринку праці [4; 5; 9, с. 178–179]. Система грейдів сполучає всі посади та робочі місця підприємства таким чином, що до однієї групи можуть належати посади однакового рівня значущості з різних структурних підрозділів. Головна ідея грейдів зводиться до введення фіксованого посадового окладу працівника, тобто базової частини заробітної плати залежно від посади.

При формуванні системи оплати праці шляхом грейдуння використовується факторно-баловий метод, згідно якого оцінка проводиться за факторами, вираженими в балах, з урахуванням їх питомої ваги та рівня. Цінність кожної посади визначається кількістю встановлених при оцінюванні балів. Вибір чинників, за якими проводиться оцінювання, залежить від специфіки діяльності підприємства і стратегічного напрямку бізнесу. При цьому для оцінювання всіх посад / робочих місць застосовується єдиний набір чинників. Чинники повинні базуватись на стратегії та цінностях підприємства і бути прийнятними для всіх заінтересованих сторін. Якщо діяльність підприємства або його стратегія кардинально змінюється, чинники, які застосовувались раніше, повинні бути переглянуті. З урахуванням специфіки діяльності підприємства формується відповідний спектр чинників.

За методикою оцінювання посад згідно з методом Хея застосовуються такі чинники:

- 1) необхідні знання та досвід, в яких враховуються практичні процедури, спеціальні методи, методики та прийоми, а також професійні знання;
- 2) навички, що необхідні для вирішення завдань (чи проблем), в т. ч. здатність до аналітичного мислення, здатність до творчості;
- 3) рівень відповідальності, що відображує межі самостійного прийняття рішень, організаційні рамки діяльності працівника та міру впливу на роботу підприємства.

Наразі достатньо поширеними на вітчизняних підприємствах є такі чинники як рівень спеціальних знань (кваліфікація), досвід роботи, складність і новизна завдань, управління працівниками, самостійність у роботі, відповідальність, умови праці, рівень контактів (навички комунікації), ціна помилки. З урахуванням особливостей діяльності високотехнологічних підприємств, на нашу думку, доцільно використовувати такий спектр факторів: рівень спеціальних знань (кваліфікація); складність вирішуваних проблем; свобода дій при прийнятті рішень; рівень відповідальності; ціна помилки; управлінська роль; навички взаємодії; комунікабельність; міра впливу на результат.

Факторно-балову матрицю оцінювання значущості робіт/посад для високотехнологічних підприємств нами пропонується формувати за однаковою кількістю рівнів.

Визначення питомої ваги та максимальної кількості балів за факторами з її розподілом за шкалою рівнів проводиться експертним шляхом. Приклад факторно-балової матриці, побудованої за наведеним вище науково-прикладним сценарієм, в якій встановлено шість рівнів прояву факторів із максимальною інтегральною оцінкою 300 балів, наведено в табл. 1.

За альтернативним варіантом факторно-балової матриці використовується різна кількість рівнів та експертним шляхом встановлюється їх питома вага і мінімальне значення балів, за якими оцінюється значущість кожного фактора на першому рівні їх прояву. Обраний експертним шляхом інтервал за шкалою рівнів визначає диференціацію в баловій оцінці. У прикладі другого варіанта факторно-балової матриці взято 30 %-й крок від одного рівня до іншого за якого зі збільшенням рівня буде збільшуватися інтервал у балах між рівнями (табл. 2). Згідно з науково-прикладними підходами, які сформувались у практиці грейдуння, рекомендований крок складає від 15 до 30 %.

Приклад опису факторів оцінювання значущості робіт / посад наведено в табл. 3.

У визначенні розміру постійної частини заробітної плати (посадового окладу, окладу, тарифної ставки, ставки) доцільно забезпечити можливість індивідуалізації заробітної плати шляхом встановлення діапазону посадових окладів, окладів, тарифних ставок, ставок. Рівень базового посадового окладу (окладу) чи тарифної ставки (ставки) встановлюється з урахуванням державних соціальних гарантій в оплаті праці та дії ринкових важелів. За результатами огляду заробітних плат у певній сфері економічної діяльності високотехнологічного сегмента економіки формується система грейдів посад і професій з диференціацією посадових окладів за трьома рівнями – мінімум, середній рівень, максимум. В побудованій системі грейдів розмір посадового окладу за відповідним рівнем, який дозволяє врахувати індивідуальну кваліфікацію працівника, може бути як фіксованим, так і скоригованим на інтегральний показник результативності. Такий підхід забезпечує тісну кореляцію винагороди за працю з результативністю не лише в частині преміальних виплат і бонусів, а й що до розміру основної заробітної плати.

Таблиця 1

Факторно-балова матриця оцінювання значущості робіт / посад з однаковою кількістю рівнів

№	Фактор	Питома вага, %	Максимальна кількість балів	Кількість балів за рівнями					
				1	2	3	4	5	6
1	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	10	30	5	10	15	20	25	30
2	Складність вирішуваних проблем	15	45	8	15	22	30	37	45
3	Свобода дій при прийнятті рішень	10	30	5	10	15	20	25	30
4	Рівень відповідальності	15	45	8	15	22	30	37	45
5	Ціна помилки	20	60	10	20	30	40	50	60
6	Управлінська роль	10	30	5	10	15	20	25	30
7	Навички взаємодії, комунікабельність	10	30	5	10	15	20	25	30
8	Міра впливу на результат	10	30	5	10	15	20	25	30

Джерело: складено авторами

Факторно-балова матриця оцінювання значущості робіт / посад з різною кількістю рівнів

№	Фактор	Питома вага, %	Мінімальна кількість балів	Кількість балів за рівнями							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	10	5	5	7	9	12	16	21	28	37
2	Складність вирішуваних проблем	15	8	8	11	15	20	26	34	44	57
3	Свобода дій при прийнятті рішень	10	5	5	7	9	12	16	21		
4	Рівень відповідальності	15	8	8	11	15	20	26	34	40	
5	Ціна помилки	20	10	10	14	18	24	32	42	56	75
6	Управлінська роль	10	5	5	7	9	12	16	21		
7	Навички взаємодії, комунікабельність	10	5	5	7	9	12	16	21		
8	Міра впливу на результат	10	5	5	7	9	12	16	21	28	

Джерело: складено авторами

Висновки. Усе викладене дає підстави стверджувати, що в умовах невизначеності та мінливості ринкового середовища, конкурентні засади функціонування якого орієнтовані на результат, грейдуння є інноваційним підходом в оплаті праці. На відміну від стандартної тарифної моделі оплати праці з домінуванням почасової форми оплати, яка поширена на переважній більшості українських підприємств, система грейдів забезпечує відповідність заробітної плати працівників значущості посад, які вони обіймають. Модернізація системи оплати праці на основі грейдуння як технології та процедури проектування системи оплати праці на високотехнологічних підприємствах сприятиме посиленню індивідуалізації заробітної плати.

ЛІТЕРАТУРА

1. Герасименко О. О. Управління працею в умовах становлення нової економіки: підходи та механізми. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2012. № 2 (4). С. 154–160.
2. Гладка О. І. Застосування грейдингу при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 275–280.
3. Голованова М. А., Боронина В. Л. Организация оплаты труда на предприятиях машиностроительного комплекса на основе системы грейдов. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3. С. 82–93.
4. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Грейдинг у системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 3. С. 70–73.
5. Дороніна О. А. Проблеми та перспективи використання грейдової системи оплати праці у сучасній кадровій політиці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки*. 2011. № 4 (1). С. 113–116.
6. Заробітна плата за професійними групами у 2016 році (за матеріалами вибіркового обстеження). Статистичний збірник. Київ : ТОВ Видавництво «Август Трейд». 2017. 165 с.
7. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2000. 512 с.
8. Коваленко О. В., Гук Л. О. Удосконалення системи оплати праці на будівельному підприємстві. *Економічний вісник університету*. 2016. № 29/1. С. 97–103.

9. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

10. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.

11. Кузьмін О. Є., Вороновська М. М. Особливості формування та розподілу фонду інноваційного розвитку при мотивуванні працівників підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 196–200.

12. Назарова Г. В., В. І. Лаптев, Д. О. Корсаков Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 187 с.

13. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) ДК 009:2005. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2005/kv05_i.html

14. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 429–434.

15. Про затвердження Методики ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств : Наказ Міністерства промислової політики України від 08.02.2008 № 80. URL: zakon1.rada.gov.ua

16. Саліхова О. Б. Високі технології: дефініція та оцінка : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2008. 290 с.

17. Степанова А. А., Білокриницька К. В. Грейдування як сучасна система оплати праці на Українських підприємствах на прикладі ПАТ «КІІВЕНЕРГО». *Финансовые услуги*. 2017. № 1. С. 40–43.

18. Тарасюк А. В., Чевтаєва І. Д. Грейдування як сучасний метод мотивації банківського персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6 (2). С. 82–84.

19. Цимбалюк С. О. Проектування основної заробітної плати на українських підприємствах: аналіз підходів. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 223–229.

20. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних процедур і грейдуння. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 7. С. 9–16.

21. Шахно А. Ю. Система грейдуння як сучасна форма оплати праці на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 187–194.

Таблиця 3
Опис факторів значущості робіт / посад

Найменування фактора	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5	Рівень 6	Рівень 7
1	2	3	4	5	6	7	
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	Спеціальні знання, кваліфікація у вузькій галузі. Виконання простих операцій. Навички використання простого устаткування. Виконання чітко визначених функцій. Не вимагає наявності досвіду роботи	Використання базових теоретичних знань і фахова підготовка для виконання завдань і процедур середнього рівня складності. Навички роботи з технікою, устаткуванням. Розуміння застосування принципів, технологій і методик	Практичне застосування знань, одержаних у ВНЗ. Знання в кількох областях, додаткове навчання за фахом. Досвід роботи щодо виконання складних завдань. Навички самостійного ухвалення рішень	Глибокі спеціальні знання. Практичне застосування знань та досвіду роботи на аналогічній посаді, спеціальна підготовка для розроблення та використання на практиці концепцій, методик	Особливі спеціальні знання. Професійне володіння концепціями та методиками завдяки поглибленому вдосконаленню у вузькоспеціалізованій області (глибина знань) або всесторонньому професійному досвіду роботи (широта навичок) в широкому діапазоні різних сфер	Експертні знання та досвід роботи (з особливою глибиною) у науковій або спеціальній сфері, володіння ними та їх застосування на експертному рівні	
Складність вирішуваних проблем	Повторювані, однакові професійні ситуації	Схожі завдання, вирішення яких вимагає вибору між загально-прийнятими варіантами	Різні завдання, що вимагають пошуку нових рішень на основі отриманих знань	Різні завдання, що вимагають аналітичного та конструктивного мислення	Нетрадиційні завдання, що вимагають творчо-аналітичного мислення в умовах невизначеності	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	Дії відповідно до загальної політики діяльності	Діяльність відповідно до загальної політики стратегічної політики	Повна свобода дій	
Рівень відповідальності	Мінімальний – за свої дії	За виконання одного значимого поточного завдання	За виконання низки значущих поточних завдань	За виконання низки значимих оперативних завдань	За виконання значимих тактичних завдань підприємства	Максимальний – за виконання стратегічних завдань підприємства	
Ціна помилки	Втрати робочого часу	Втрати робочого часу та незначні фінансові збитки	Втрати робочого часу та суттєві фінансові збитки	Втрати робочого часу, суттєві фінансові збитки та втрата частки клієнтів з незначним портфелем замовлень	Втрати робочого часу, суттєві фінансові збитки та втрата частки клієнтів з суттєвим портфелем замовлень	Втрати робочого часу, суттєві фінансові збитки, втрата частки клієнтів з суттєвим портфелем замовлень та погіршення репутації	

Закінченн табл. 3

1	2	3	4	5	6	7
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	У підпорядкуванні понад 100 осіб
Навички взаємодії, комунікабельність	Мінімальні навички комунікації, поважність, тактовність, ефективність відносин	Середні навички комунікації для ефективного ділового спілкування	Навички комунікації для інструктування	Вимагаються підвищені комунікативні навички	Вимагаються підвищені комунікативні навички зі спеціальними навичками впливу	Вимагаються підвищені комунікативні навички зі спеціальними навичками впливу та мотивації
Міра впливу на результати	Відсутній	Низький	Помірний	Середній	Високий	Найвищий

Джерело: складено авторами

22. Шовкун І. А. Високотехнологічні послуги у зовнішній торгівлі: світовий досвід та українські реалії. *Економіка України*. 2013. № 9. С. 47–72.

23. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.

24. Eurostat. *Statistics in Focus, Science and Technology*. 4/2005. Luxembourg: R&D Statistics, 2005.

25. ISIC REV. 3 TECHNOLOGY INTENSITY DEFINITION. Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities. URL: <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf>.

REFERENCES

Daniuk, V. M., and Chernushkina, O. O. "Hreidynh u systemi upravlinnia personalom" [Grading in the personnel management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, no. 4 (2009): 70–73.

Doronina, O. A. "Problemy ta perspektyvy vykorystannia hreidovoi systemy opłaty pratsi u suchasni kadrovii politytsi" [Problems and prospects of using the payroll system in modern personnel policy]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 4 (1) (2011): 113–116.

Eurostat. *Statistics in Focus, Science and Technology*. 4/2005. Luxembourg: R&D Statistics, 2005.

Golovanova, M. A., and Boronina, V. L. "Organizatsiya opłaty truda na predpriyatiyakh mashinostroitel'nogo kompleksa na osnovе sistema greidov" [Organization of remuneration at the enterprises of the machine-building complex on the basis of a grading system]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 3 (2013): 82–93.

Herasymenko, O. O. "Upravlinnia pratseiu v umovakh stanovlennia novoi ekonomiky: pidkhody ta mekhanizmy" [Managing Labor in a New Economy: Approaches and Mechanisms]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 2 (4) (2012): 154–160.

Hladka, O. I. "Zastosuvannia hreidynhu pry formuvanni pryablyvosti kompensatsiinoho paketu robotodavtsia" [Application of grading in forming the attractiveness of the employer compensation package]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 42 (2013): 275–280.

"ISIC REV. 3 TECHNOLOGY INTENSITY DEFINITION. Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities". <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf>

Ilin, Ye. P. *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Kolot, A. M., and Tsybaliuk, S. O. *Motyvatytsiyni menedzhment* [Motivational management]. Kyiv: KNEU, 2014.

Kovalenko, O. V., and Huk, L. O. "Udoskonalennia systemy opłaty pratsi na budivelnomu pidpriemstvi" [Improvement of the system of remuneration at the construction enterprise]. *Ekonomichni visnyk universytetu*, no. 29/1 (2016): 97–103.

Kropyvnytskyi, R. S. "Systema hreidiv yak innovatsiyni pidkhid shchodo derzhavnogo upravlinnia naukovykh ustanovamy" [Grading system as an innovative approach to public administration of scientific institutions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13 (2018): 118–124.

Kuzmin, O. Ye., and Voronovska, M. M. "Osoblyvosti formuvannia ta rozpodilu fondu innovatsiinoho rozvytku pry motyvuvanni pratsivnykiv pidpriemstv" [Features of formation and distribution of the fund of innovative development at motivation of employees of the enterprises]. *Biznes Inform*, no. 2 (2014): 196–200.

[Legal Act of Ukraine] (2008). zakon1.rada.gov.ua

"Natsionalnyi klasyfikator Ukrainy «Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti (KVED) DK 009:2005" [National Classifier of Ukraine Classification of Economic Activities (NACE) DK 009:2005]. http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2005/kv05_i.html

Nazarova, H. V., Laptiev, V. I., and Korsakov, D. O. *Otsinka konkurentospromozhnosti systemy upravlinnia personalom pidpriemstva* [Assessment of competitiveness of enterprise personnel management system]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014.

Petrenko, N. O. "Vykorystannia innovatsiynikh form proektuvannia zarobitnoi platy" [Use of innovative forms of wage design]. *Biznes Inform*, no. 3 (2018): 429–434.

Salikhova, O. B. *Vysoki tekhnologii: defynitsiia ta otsinka* [High technology: definition and evaluation]. Kyiv: Inform.-analit. ahentstvo, 2008.

Shakhno, A. Yu. "Systema hreiduvannia yak suchasna forma opłaty pratsi na pidpriemstvi" [Grading system as a modern form of remuneration at the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 6 (2013): 187–194.

Shostak, I. V. "Hreiduvannia yak suchasna systema stymulivannia pratsi riznykh katehoriï personalu pidpriemstva torhivli" [Grading as a modern system of stimulation of work of different categories of trade enterprise personnel]. *Biznes Inform*, no. 4 (2015): 315–320.

Shovkun, I. A. "Vysokotekhnolohichni posluhy u zovnishniï torhivli: svitovyi dosvid ta ukraïnski realii" [High-tech foreign trade services: world experience and Ukrainian realities]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 9 (2013): 47–72.

Stepanova, A. A., and Bilokrynyska, K. V. "Hreiduvannia yak suchasna systema opłaty pratsi na ukraïnskykh pidpriemstvakh na prykladi PAT «KYIVENERHO»" [Grading as a modern system of remuneration at Ukrainian enterprises on the example of PJSC KYIVENERGO]. *Finansovyye uslugi*, no. 1 (2017): 40–43.

Tarasiuk, A. V., and Chevtaieva, I. D. "Hreiduvannia yak suchasnyi metod motyvatsii bankivskoho personalu" [Grading as a modern method of motivating bank staff]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6 (2) (2017): 82–84.

Tsybaliuk, S. "Proektuvannia osnovnoi zarobitnoi platy: porivnialnyi analiz tradytsiynikh protsedur i hreiduvannia" [Designing Basic Wages: A Comparative Analysis of Traditional Procedures and Grading]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 7 (2011): 9–16.

Tsybaliuk, S. O. "Proektuvannia osnovnoi zarobitnoi platy na ukraïnskykh pidpriemstvakh: analiz pidkhodiv" [Designing basic wages at Ukrainian enterprises: An analysis of approaches]. *Biznes Inform*, no. 12 (2013): 223–229.

Zarobitna plata za profesiinymy hrupamy u 2016 rotsi (za materialamy vybirkovoho obstezhennia). Statystychnyi zbirnyk [Salaries for professional groups in 2016 (based on sample survey). Statistical collection]. Kyiv: TOV Vyd-vo «Avhust Treid», 2017.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2019