

знижувати собівартість продукції. Звідси випливає, що основним напрямом підвищення економічної ефективності використання земельних ресурсів є послідовна інтенсифікація сільськогосподарського виробництва. Адже, як правило, збільшення врожайності і продуктивності пов'язане із ростом витрат на 1 га посіву та 1 гол. худоби, а при комплексному використанні ресурсів вихід продукції зростає більшою мірою і її собівартість знижується. Тому всі фактори інтенсифікації є й шляхом підвищення ефективності використання землі.

Список літератури: 1. Петренко Ж.А. Ефективність використання землі в умовах нових організаційних агроформувань: автореф. дис. канд. екон. наук / Ж.А. Петренко. – Х. – 2009. – 20 с. 2. Системи ведення сільського господарства Тернопільської області. – Тернопіль: ТІ АПВ. – 2004. – 343 с. 3. Сільське господарство Тернопільської області за 2013 рік: [стат. збірник]. – Тернопіль: Головне управління статистики у Тернопільській області, 2014. – 216 с. 4. Інтернет ресурс. Режим доступу: http://www.irp.te.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=34:2009-09-27-18-08-45&catid=9:2009-09-20-15-10-26.

Bibliography (transliterated): 1. Petrenko Zh.A. Efektyvnist' vykorystannja zemli v umovah novykh organizacijnyh agroformuvan': avtoref. dys. kand. ekon. nauk. – Kharkiv. – 2009. – 20 p. 2. Systemy vedennja sil's'kogo gospodarstva Ternopil's'koi' oblasti. – Ternopil': TI APV. – 2004. – 343 p. 3. Sil's'ke gospodarstvo Ternopil's'koi' oblasti za 2013 rik: [stat. zbirnyk]. – Ternopil': Golovne upravlinnja statystyky u Ternopil's'kij oblasti, 2014. – 216 p. 4. Internet resurs. Rezhym dostupu: http://www.irp.te.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=34:2009-09-27-18-08-45&catid=9:2009-09-20-15-10-26.

Надійшла (received) 11.10.2014

УДК 658.336

В. С. ШЕВЧЕНКО, канд. екон. наук, доц., ХНУМГ ім. О.М. Бекетова,
Харків

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ГРЕЙДІВ

Одним із інноваційних методів мотивації персоналу є визначення цінності посад. При цьому відбувається процес оцінки та ранжування посад відносно їх впливу на кінцевий результат діяльності підприємства. Одним з інструментів, який дозволяє виявити коефіцієнт ефективності штатних одиниць є система грейдів. У статті запропоновано методiku впровадження системи грейдів як інноваційного методу мотивації персоналу, що спрямований на позитивну мотивацію до високоефективної та доцільної праці персоналу будівельних підприємств.

Ключові слова: персонал, мотивація, грейди, преміювання, методика.

Вступ. Актуальність теми управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства зумовлена тим, що сучасні умови господарювання ставлять її керівництво перед питанням підвищення мотивації роботи персоналу з метою оптимізації виробничих параметрів, а також з підвищенням персональної відповідальності керівників усіх рівнів управління

за створення необхідних економічних, технічних і соціальних умов для колективів підприємств та їх структурних підрозділів.

Мета досліджень, постановка проблеми Вдосконалення мотиваційних систем покликане на практиці забезпечити підвищення соціальної і творчої активності в сфері управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства. Актуальним це питання стало в силу загострення ситуації в області підвищення кваліфікації і компетенції персоналу, тому що інноваційна діяльність будівельних підприємств висунула принципово нові вимоги до керівників підприємств у частині організації якісно нової системи управління персоналом, спрямованої на посилення безпосередньої зацікавленості працівників у результатах своєї праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій З даної тематики проведено безліч досліджень, орієнтованих як на розвиток теорій мотивацій, так і на використання їх досягнень в практиці функціонування будівельних організацій.. Передусім, представляють інтерес фундаментальні дослідження в цій області зарубіжних вчених: Г. Бенкера, Ф. Герцберга, Дж. К. Гелбрейта, П. Друкера, А. Маслоу, Й. Шумпетера та ін. Серйозні змістовні дослідження з проблематики управління персоналом та трудової мотивації виконані вітчизняними ученими, серед яких виділяються: Л.В. Балабанова., В.Я.Брич, В.М. Данюк, І.В. Качан, А.М. Колот, Н.Д. Лук'янченко, В.Г. Нікіфоренко, О.В.Сардак, М.В. Семікіна та ін. Зусиллями цих і інших авторів виконана велика і успішна робота з наближення ідей мотивації до реалій організацій ринкової економіки.

Постановка завдання. Проте потенціал теорій мотивації і їх практичного застосування в управління персоналом залишається недостатньо використаним. Існує необхідність в економічно і соціально можливому діапазоні реалізації інноваційних методів мотивації в управлінні персоналом, що припускає поглиблення і інтенсифікацію подальших наукових розробок в цій області. Метою дослідження є формування методичного підходу моделі управління персоналом будівельних підприємств на основі системи грейдів.

Виклад основного матеріалу дослідження. При формуванні інноваційних підходів до мотивації персоналу будівельних підприємств інноваційними є методи оцінки і ранжирування. Вбачається за доцільне запропонувати для використання на будівельних підприємствах систему грейдів, яка певною мірою дозволяє пов'язати оплату праці і логіку галузі, забезпечує «прозорість» формування окладів.

Запропонована ще в 50-х роках минулого століття система отримала назву «Хей-метод», від імені автора – Едварда Хей, або «грейдинг». Грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, впорядковування посад, в

результаті якого вони розподіляються за групами (грейдами) відповідно до цінності кожної посади для підприємства. Система грейдів стосується переважно базового окладу і будується на основі критеріїв посади, які мають значення для конкретного підприємства. Систему грейдів оптимально застосовувати на стадії максимального розвитку підприємства, на початку спаду; а також у вертикально інтегрованих підприємствах. При цьому важливо враховувати, що система грейдів виробляється після оптимізації організаційних процесів, а не навпаки. Цей інструмент дозволяє виявити коефіцієнт ефективності штатних одиниць. Може бути як вертикальним (від топ-менеджерів до робітників,) так і горизонтальним (для однакових посад).

Система грейдів вводиться для мотивації співробітників, роблячи їх роботу прозорішою. Працівники намагаються виконувати свої обов'язки якісніше, без зауважень, з'являється більш чітке розуміння цілей підприємства.

Для розробки системи грейдів треба розуміти, що робить кожен співробітник, який займає певну посаду (зробити це можна за допомогою посадових інструкцій, опису бізнес-процесів, бесіди з керівником відділу).

Методика формування системи грейдів на підприємствах будівельної галузі

При впровадженні системи грейдів на будівельних підприємствах відділ кадрів (служба управління персоналом) повинен ставити перед собою наступні завдання: система оплати праці має відповідати прийнятій стратегії розвитку персоналу, бути ефективною і мотивуючою системою винагороди, сприяти розвитку і просуванню співробітників будівельних підприємств, бути зрозумілою і прозорою для персоналу. Крім того, необхідно оцінити існуючі посади з точки зору стратегії підприємства і їх ринкової вартості.

Запропонований методичний підхід (методика) передбачає послідовну, поступову реалізацію шести етапів роботи. Необхідно відзначити, що само по собі впровадження системи грейдів, без зв'язку з атестацією, оцінкою при наймі і іншими кадровими технологіями, не може дати повного ефекту і навряд чи матиме велику перевагу перед традиційними схемами управління персоналом.

На **першому етапі** впровадження відбувається процес формування експертної групи. Саме ця експертна група має сформувати систему грейдів для підприємства (описати кожну посаду і включити її до певного грейду), а також провести оцінку персоналу задля визначення розміру додаткових мотивуючих виплат та окреслення перспектив на майбутнє. Процес формування репрезентативної експертної групи має відбуватися наступним чином (рис. 1).



Рис. 1 – Процес формування репрезентативної експертної групи

Другим етапом впровадження є аналіз роботи, виконуваної на посаді. Його значення для підприємств представлено у наступному вигляді (рис. 2).



Рис. 2 – Значення аналізу роботи, виконуваної на посаді для підприємства

Як видно з рис. 2, на підставі аналізу роботи, виконуваної на посаді, можливі опис посади, її оцінка та опис вимог до посади.

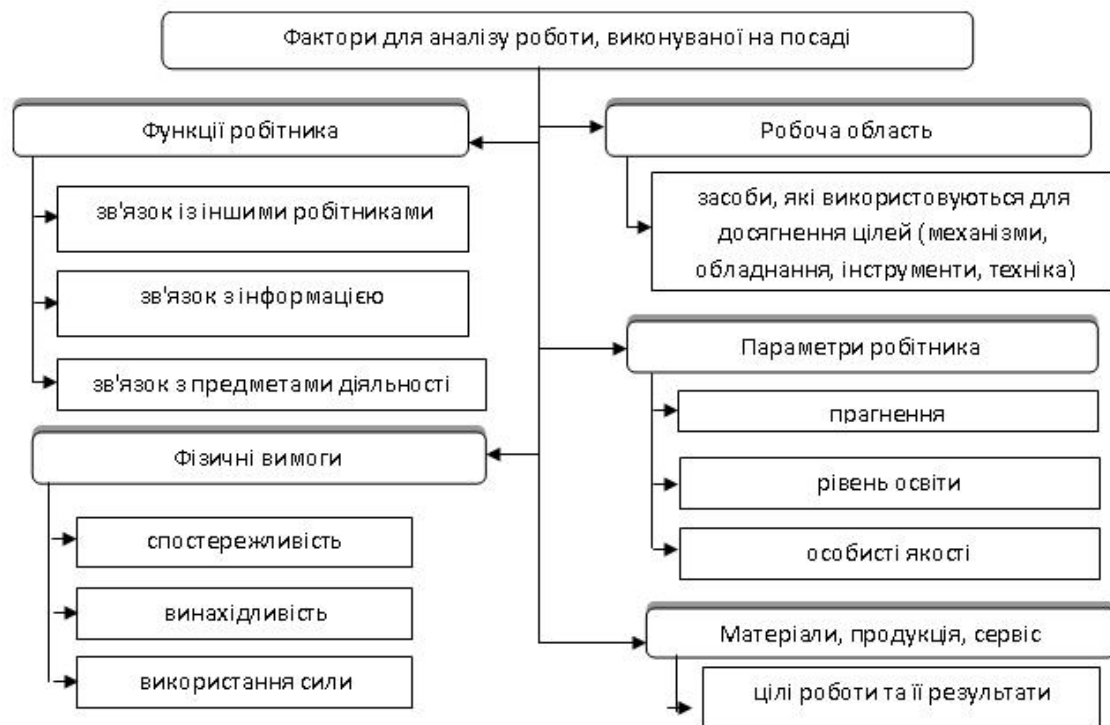


Рис. 3 – Фактори для аналізу роботи, виконуваної на посаді

Аналіз роботи, що виконується на певній посаді пропонується проводити за факторами, представленими на рис. 3.

Взагалі аналіз роботи, виконуваної на посаді, є чітко визначеним, і включає в себе наступні категорії відомостей: ідентифікація роботи, яка виконується на даній посаді; виконувана робота; вимоги до виконання (стандарти виконання). Аналіз роботи проводиться визначеною групою експертів виходячи з вимог та специфіки підприємства.

Третій етап – Оцінка посад. Запропонований Хеєм уніфікований підхід на основі факторної системи оцінки посад дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, що допомагає визначити «ринкову вартість» посади і збудувати прозору, справедливую систему оплати праці, зменшити плинність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу. Крім того, керівництво отримує порівнянні дані по різних підприємствах галузі.

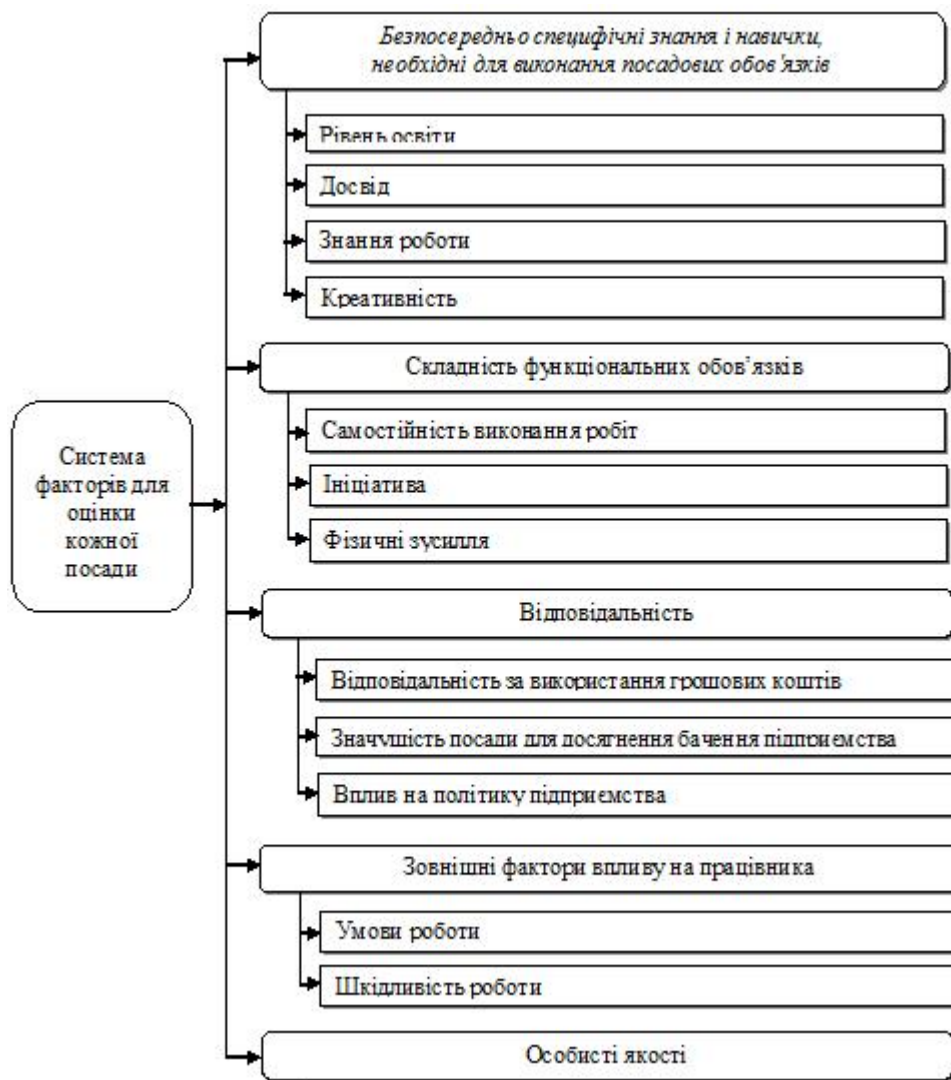


Рис. 4 – Фактори та субфактори для оцінки кожної посади

Визначення факторів. Створюючи систему грейдів, дуже важливо зрозуміти, для чого саме існує та або інша позиція в організаційній структурі підприємства. Слід уважно проаналізувати організаційну структуру підприємства. Адже одного разу зафіксована система грейдів стає надалі основою корпоративної політики компенсацій і пільг.

Пропонується використовувати п'ять груп факторів, та субфактори, які входять до їх складу та розкривають більш детально досліджуване питання, для оцінки кожної посади (рис. 4).

За кожним фактором експертами робиться висновок, який відображується в табличному вигляді за допомогою чисел або процентного значення. Залежно від отриманої оцінки посадові позиції зараховуються в певний грейд (розряд), який гарантує здобуття певної заробітної плати або соціального пакету.

Кількість вибраних підприємством факторів варіюється залежно від сфери діяльності і складності організаційної структури і може досягати декількох десятків. Для ясності їх об'єднують в декілька груп.

Визначення вагомості факторів На основі проведеного аналізу діяльності та стратегічних цілей підприємства разом із експертами слід розробити вагові коефіцієнти, та систему бальних оцінок для факторів оцінки кожної посади.

Сума балів, на початку узятя загальною, розбивається на нерівні долі балів, які розподіляються по факторах залежно від їх пріоритетності. Приклад розподілу вагомості факторів поданий в табл. 1.

Таблиця 1. Визначення вагомості факторів

№	Фактори	Бали	Вагові коефіцієнти
Загальна сума		100	1,0
1	Знання і навички	33	0,33
2	Складність функціональних обов'язків	26	0,26
3	Відповідальність	26	0,26
4	Зовнішні фактори впливу на працівника	5	0,05
5	Особисті якості	10	0,1

Визначення субфакторів та їх описання Аналогічним чином була розроблена шкала бальних оцінок та вагових коефіцієнтів для субфакторів, які входять у склад факторів оцінки (табл. 2).

Таблиця 2. Розподіл основних балів по субфакторам

Фактори та субфактори	Бали [1]
1	2
Знання і навички	33
Рівень освіти	6,6
Досвід	13,2
Знання роботи	9,9
Креативність	3,3
Складність функціональних обов'язків	26
Самостійність виконання робіт	10,4
Ініціатива	10,4
Фізичні зусилля	5,2
Відповідальність	26
Відповідальність за використання грошових коштів	6
Значущість позиції для досягнення бачення підприємства	10
Вплив на політику підприємства	10
Зовнішні фактори впливу на працівника	5
Умови роботи	2
Шкідливість роботи	3
Особисті якості	10
Навички комунікації	5
Лідерство	5

[1] розподіл балів (методом обговорення)

Субфактори обираються виходячи із логіки та специфіки підприємства. Бали при цьому розділяються згідно кількості балів основного фактору.

Наступним кроком є опис вимог кожного субфактору. Кожен субфактор має бути описаний для уникнення різночитань. Експертною групою визначається кількість грейдів на свій розсуд. Пропонується зупинитися на п'яти грейдах. При цьому градація відбувається від визначеного мінімального впливу на діяльність підприємства до максимального, суттєво необхідного для ефективної та продуктивної діяльності підприємства.

Четвертий етап – Вибудовування сітки. Для чіткого розуміння кордонів оцінки здійснюється розподіл кожного субфактора по грейдам (класам). В роботі пропонується розподіл вагомості субфакторів на 5 грейдів (табл. 3).

Таблиця 3. Шкала субфакторів

Субфактори	Грейди				
	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	6
Рівень освіти	1,32	2,64	3,96	5,28	6,6
Досвід	2,64	5,28	7,92	10,56	13,2
Знання роботи	1,98	3,96	5,94	7,92	9,9
Креативність	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3
Самостійність виконання робіт	2,08	4,16	6,24	8,32	10,4
Ініціатива	2,08	4,16	6,24	8,32	10,4
Фізичні зусилля	1,04	2,08	3,12	4,16	5,2
Відповідальність за використання грошових коштів	1,2	2,4	3,6	4,8	6
Значущість позиції для досягнення бачення підприємства	2	4	6	8	10
Вплив на політику підприємства	2	4	6	8	10
Шкідливість роботи	0,6	1,2	1,8	2,4	3
Умови роботи	0,4	0,8	1,2	1,6	2
Навички комунікації	1	2	3	4	5
Лідерство	1	2	3	4	5
Загальна сума	20	40	60	80	100

П'ятий етап – Грейдування Розподіл посад по грейдам Групою експертів визначається значущість та вагомість кожної посади за усіма субфакторами для підприємства через розподіл по грейдам.

Визначення відносної цінності посади у відповідності з набраними балами. Далі замість грейдів до кожного субфактору проставляються відповідні бали, які беруться із табл. 4.

Таким чином, утворюється рейтинг посад за значимістю їх позицій на підприємстві. Для угруповання посад необхідно виявити найбільший розрив між набраними балами, кордон розриву буде переходом до наступної групи.

Оцінка середньоринкової вартості посади. Вартість посади визначається самим підприємством або ж її середньо-ринкову оцінку можна доручити

дослідницькій фірмі. При цьому необхідно відзначити, що потрібно оперувати вартістю посад, що прогнозується на момент впровадження системи грейдів на підприємстві. В цьому випадку, можливе введення коригуючого коефіцієнту із врахуванням стратегічної цінності посади на підприємстві. Поправочний коефіцієнт накладається на середньоринкову вартість посади. Для більш пріоритетної посади коригуючий коефіцієнт +50%, якщо посада не пріоритетна – коригуючий коефіцієнт -15%.

Розподіл винагороди на фіксовану і змінну частини по посадам (категоріям посад). Суть даного кроку полягає в тому, що в значимішій частині посад, які мають значущий вплив на підприємстві змінна частина зарплати більша, ніж фіксована, оскільки від їх діяльності більшою мірою залежить досягнення цілей підприємства.

Експертною групою визначається змінна і фіксована частини зарплати для різних категорій посад. Залежно від отриманого результату змінна частина може варіюватися. Наприклад, якщо підприємство перевиконало план на рік, то співробітник отримує додатковий відсоток до змінної частини зарплати

Шостий етап – Оцінка відповідності якостей працівника посаді

Визначення вимог посади до працівника

Існує безліч факторів визначення вимог посади до індивідуума:

1. Вимоги до освіти.
2. Вимоги до знань.
3. Вимоги до досвіду.
4. Вимоги до навиків і умінь.
5. Вимоги до зовнішнього вигляду.
6. Вимоги до стану здоров'я.
7. Вимоги до особистих якостей.
8. Вимоги до поведінки.

На кожній позиції можуть бути використані різні вимоги, оскільки сам рід діяльності може передбачати значущість того або іншого аспекту. Окрім визначення самих факторів вимог, необхідно визначити критерії цих вимог і бальну систему відповідності індивідуума вимогам посади. Шаги: 1. Складання шкали базових критеріїв для визначення вимог до посади. 2. Визначення факторів вимог посади. 3. Опис всіх критеріїв. 4. Ранжирування чинників по пріоритетності, виходячи з міри значущості для досягнення стратегічних цілей. 5. Привласнення кожному субфактору вагомості (бали), виходячи з певних пріоритетних чинників. 6. Привласнення кожній посаді грейдів по факторах, визначення мінімальних вимог на посаду по кожній позиції. 7. Розставляння балів по кожному грейду. 8. Визначення загальної суми балів мінімальних вимог для кожної посади. 9. Визначення рівнів відповідності і класу співробітника на основі визначених мінімальних вимог.

Міра відповідності, відхилення від мінімальних вимог посади до працівника. Різні співробітники можуть не відповідати всім перерахованим параметрам в позиції на всі 100%. Дана невідповідність може бути різною, але чим важливіше рівень посади для підприємства, тим розрив невідповідності має

бути менше. Наприклад, для 1 грейду розрив невідповідності може складати 10%, а для 5 грейду – 30%. Якщо невідповідність 1 грейду складає 10%, то керівництво приймає рішення залишити співробітника чи ні, в цьому випадку, якщо рішення буде позитивним для співробітника, то він отримує лише фіксовану частину зарплати.

Висновки. Запропонована методика передбачає послідовну, поступову реалізацію шести етапів роботи. Вони спрямовані на проведення та аналіз оцінки кожної посади, яка включена до штатного розкладу підприємства; формування та оцінку групи незалежних експертів, які сформулюють систему грейдів та включають кожну посаду до певної групи; проведення оцінки роботи кожного робітника з метою визначення наявного грейду і суми додаткових мотивуючих виплат.

Список літератури: 1. Камский В. Грейдинг: плюсы и минусы новой системы оплаты труда / В. Камский, И. Березовский. // Регионология. – 2008. – № 4. – С. 74–77. 2. Семикова Н. Грейдинг: Как определить истинную цену сотрудника / Н. Семикова // Служба кадров и персонал. – 2009. – № 9. – С. 15–19. 3. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемяков В. П. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.

Bibliography (transliterated): 1. Kamskiy V. Greyding: plyusyi i minusyi novoy sistemyi oplatyi truda. – Regionologiya. – 2008. – No 4. – P. 74–77 [in Russian]. 2. Semikova N. Greyding: Kak opredelit istinnuyu tsenu sotrudnika. Sluzhba kadrov i personal. – 2009. – No 9. – P. 15–19. [in Russian]. 3. Chemekov V. P. Greyding: tehnologiya postroeniya sistemyi upravleniya personalom. – Moscow: Vershina, 2007. – 208 p. [in Russian]

Надійшла (received) 22.11.2014

УДК 336.719

В. А. ЧЕРЕВАТЕНКО, канд. екон, наук, доц., Харківський інститут фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі

УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ

У статті пропонується визначення сутності ліквідності банку, яка базується на постійній підтримці об'єктивно необхідного співвідношення між трьома її складовими – власним капіталом банку, залученими і розміщеними ним засобами шляхом оперативного управління їх структурними елементами, Проаналізовано її вплив фінансову стабільність банку. Сформована комплексна систему управління ліквідністю банку. Проведена систематизація інструментарія за складовими системи управління ліквідністю та визначено перспективи подальших досліджень, що стосуються проблеми підвищення ліквідності банківської системи.

Ключові слова: банк, ліквідність, ризик, фінансова стабільність.

Вступ. За результатами дослідження банківських ризиків, у теперішній час одним з найвищих ризиків у банківському секторі є ліквідність, точніше її дефіцит. В сучасних умовах не потребує доведення той факт, що банківська діяльність заснована на довірі, підриг якої руйнує весь банк і всю його

© В. А. Череватенко., 2014