

**ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ЩОДО ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ГІРНИЧОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

*Л. М. Варавка, д. е. н., професор, ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Обґрунтовано необхідність інноваційного підходу до управління трудовим процесом і оплатою праці робітників. Наведено алгоритм впровадження системи грейдів на виробництві. Показана ефективність використання грейдінгової системи на гірничовидобувних підприємствах.

**Ключові слова:** інновація, оплата праці, грейд, гірничовидобувні підприємства.

**Постановка проблеми.** Гірничозбагачувальні комбінати, кар'єри, розрізи, шахтоуправління, шахти і рудники – це комплекс підприємств з видобутку з надр Землі відкритим і підземним способами таких корисних копалин як руда, вугілля, гірничохімічні та неметалеві й місцеві матеріали, а також по їх первинній переробці і збагаченню.

Ефективність роботи цих підприємств в значній мірі обумовлюється недосконалою оплатою праці їх працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зазначити, що серед значної частини працівників гірничовидобувних підприємств склалася думка, що інновації на цих підприємствах пов'язані головним чином з впровадженням нових технологій і техніки. Однак, до об'єктів інновації відносяться не тільки продукція (види, якість), матеріали, засоби виробництва, технологічні процеси, а й соціальна сфера (зміни поведінки співробітників організації, організаційний розвиток підприємств і організацій).

Наприклад, у роботі [1] відомий вчений Ю. П. Морозова стверджує, що «цілі інновацій можна звести до наступних:

- пошук нового технічного рішення – створення винаходу;
- проведення наукових досліджень і технологічних розробок;
- технологічна підготовка серійного виробництва нової продукції;
- закріплення продукції на нових ринках шляхом постійного вдосконалення технології підвищення конкурентоспроможності».

**Формулювання мети статті.** В умовах ринкової економіки соціального типу

система оплати праці повинна стати вагомим елементом мотивації праці в системі управління персоналом підприємства. Не завжди справедлива і / або непрозора система оплати праці призводить до зниження продуктивності працівників. Тому використання ефективної та прозорої системи стимулювання персоналу стало актуальною проблемою для багатьох підприємств гірничовидобувних галузей. Рішення даної проблеми і є метою цієї статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціальна сфера, тобто зміна поведінки співробітників підприємств, організаційний розвиток організації, а також закріплення конкурентоспроможної продукції на нових ринках, які безпосередньо пов'язані з мотивацією праці (від грец. мотив, від лат. «movere» – рухаю, яку сучасний економічний словник трактує як «зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб'єкта діяльності в ім'я досягнення якихось цілей, наявність інтересу до такої діяльності та способи його ініціювання, спонукання» [2, с.200]. Тому мотивація і її складові (стимулювання і оплата праці) явно недооцінюються. Як показано авторами в цій роботі, така недооцінка пов'язана з буквальним перекладом англійського слова «інновації», що означає «введення інновацій, нововведення». Це пояснюється тим, що ще в колишньому Радянському Союзі існувала система патентного законодавства, охоронні документи на винахід видавали в основному на технічні пристрої і способи (технології), то з появою перекладів монографій та наукових статей зарубіжних авторів з питань інновацій, саме поняття «інновація» пов'язувалося у нас насамперед зі зміною техніки і техно-

логії. В даний час інновація є елементарною складовою підприємництва. У цьому зв'язку з розвитком ринкової економіки мотиваційний процес управління працею та її оплати набув широкого поширення

Донедавна основою організації оплати праці на гірничовидобувних підприємствах була тарифна система [3], яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники). Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та за рядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Одним із суттєвих недоліків шкал тарифних ставок, що діють, є недостатнє розмежування складності й умов праці, властивих видобувній галузі. Несприятливі умови роботи в шахтах і на кар'єрах враховуються в основному шляхом загального підвищення (щодо інших виробництв) тарифних ставок і окладів, виходячи з невизначеного поняття «загальногалузеві умови». Як відомо з практики, ці умови можуть істотно відрізнятися не тільки на сусідніх шахтах, але навіть на одній і тій самій шахті, де розробляються пласти різної потужності, на різній глибині і з бічними породами різної міцності і стійкості. Крім того, умови праці в значній мірі залежать від виду робіт на конкретних робочих місцях. Таким чином, слід зазначити, що основні принципи і елементи тарифної системи, що діють у гірничо-видобувній галузі, були закладені ще в роки існування планово-розподільної системи, а тому не відповідають сучасним умовам господарювання.

Правильно вибудована система оплати праці працівників є ключовим елементом у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Однією з найбільш ефективних систем оплати праці є грейдігова, в основі якої лежить бально-факторний метод американського професора Едварда Хея. У даному методі за основу була взята факторна система оцінки посад і рівнів, в якій кожній професії присвоюється певна кількість балів і залежно від балів ця посада має певний рівень (грейд). Грейдинг (від англ. grading) –

класифікація, сортування, упорядкування [4]. Грейдерування – це позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до важливості даної позиції для підприємства. Тепер цей метод оплати праці є одним з самих універсальних, який враховує інтереси і співробітника, і підприємства.

Незважаючи на те, що вона була створена досить давно і широко використовується на Заході, в нашій країні застосовується порівняно недавно. Наприклад, вона вже застосовується в таких відомих компаніях як «Метінвест», «ДТЕК», «Київстар», «Інтерпайп», в банках, приватних і державних організаціях.

Грейдінгова система представляє собою тарифну, так як і тарифно-розрядна сітка і грейди є ієрархічною структурою посад, коли система посад побудована за наростаючим принципом, проте є і істотні відмінності (табл. 1) [5].

Сьогодні в Україні використовуються кілька варіантів системи грейдів залежно від її складності. До першого ступеня складності слід віднести систему ранжування посад за величиною складності. При використанні такої системи не потрібно проводити математичні розрахунки. Тому вона часто використовується керівниками невеликих підприємств і компаній малого бізнесу після їх попередньої підготовки.

До другого ступеня складності можна віднести оснований на спрощеній системі грейдів модифікований бально-факторний метод Хея. Використовується він у фірмах з невеликим штатом.

До третього і четвертого ступенів складності відносяться справжні оригінальні системи грейдів. Використовуються вони на великих підприємствах і фірмах зі штатом від 500 і більше співробітників. Ці системи основані не тільки на бально-факторному методі, але і на математичних розрахунках вагомості, кроку, на матрицях, таблицях і графіках, а головне – на точному і послідовному дотриманні етапів методології. Оскільки ці методи трудомісткі, то їх впровадження розтягується від шести місяців до року. При цьому слід попередньо підготувати значний обсяг необхідної документації і розробити рекомендації стосовно специфіки

Відмінності між тарифною системою оплати праці і грейдами

Тарифна система	Система грейдів
Побудована на основі професійних знань, навиків і стажу роботи	Передбачається більша лінійка критеріїв, що містить такі показники, як управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та ін.
Посади побудовані за наростаючим принципом	Грейдинг припускає перетин двох частин прилеглих грейдів. У результаті цього робочий або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати вищий посадовий оклад, ніж, наприклад, фахівець з охорони праці, що знаходиться поряд у грейді вищого порядку
Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові і міжкваліфікаційні)	Структура грейдів побудована тільки на вагомості посади, яка розраховується в балах
Усі посади шикуються по строгому наростанню вертикалі (від робочого до управління)	Посади розміщуються тільки за принципом важливості для компанії

роботи конкретного підприємства.

Методика грейдингової системи має багато різновидів залежно від сфери її застосування. Наприклад, різні системи розроблені на Інгулецькому ГЗК, шахті «Степова», в «Дніпробленерго», «Київстар» та ін.

Впровадження системи грейдів на підприємстві повинно проводитися в кілька етапів [6]:

1. Підготовка робочої групи, вивчення методики грейдингу.
2. Розробка документації (концепція, положення та інші).
3. Оцінка посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда).
4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів.
5. Розподіл факторів за рівнями (ранжування).
6. Оцінка кожного рівня.
7. Оцінка вагомості фактора.
8. Розрахунки кількості балів для кожної посади.
9. Розподіл балів за грейдами.
10. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.
11. Відтворення графіка і аналіз результатів.

Таким чином грейдингова система оплати праці побудована на об'єктивній оцінці значущості тієї чи іншої діяльності. Вона мотивує працівників, робить її цінним інструментом у формуванні структури оплати праці. Використання грейдингової системи Хея на Північному і Інгулецькому ГЗКах, а також на шахтах ДТЕК підтвердила її ефективність, робить підприємства конкурентоспроможними на внутрішньому і зовнішніх ринках.

**Висновки.** Ефективність роботи багатьох гірничодобувних підприємств в значній мірі обумовлюється недосконалістю системи оплати праці їх працівників. Основні принципи і елементи тарифної системи, що діють в гірничо-видобувній галузі були закладені ще в роки існування планово-розподільної системи, а тому не відповідають сучасним умів господарювання.

В теперішній час інновація є елементарною складовою підприємництва. У цьому зв'язку з розвитком ринкової економіки мотиваційний процес управління працею та її оплати набув широкого поширення.

Правильно вибудована система оплати праці працівників є ключовим елементом у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Однією з найбільш ефективних

систем оплати праці є грейдінгова, в основі якої лежить бально-факторний метод американського професора Едварда Хея.

Використання грейдінгової системи Хея на Північному і Інгулецькому ГЗКах, а також на шахтах ДТЕК підтвердила її ефективність і робить підприємства конкурентоспроможними на внутрішньому і зовнішніх ринках.

### Література

1. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент / Ю. П. Морозов – М. : ЮНИТА-ДАНА, 2000. – 446 с.
2. Райсберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райсберг, Л. Ш. Лозовский, Е. А. Ста-

родубова – Изд. 2-е, испр. – М. : ИНФРА-М., 1998. – 479 с.

3. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – 17 с.

4. Офіційний інтернет сайт компанії «Хей Груп» [Електронний ресурс] сайт компанії «Хей Груп», – Режим доступу: <http://www.haygroup.com> (дата звернення 03.02.2015)

5. Слипачук С. Система грейдов. Методика определения должностных окладов / С. Слипачук // Зароботная плата. – 2007. – № 8. – С. 40–54.

6. Рутицкая, В. Модель оплаты труда: грейды [Электронный ресурс] / В. Рутицкая. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1006> (дата звернення 20.02.2015).

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОПЛАТЕ ТРУДА НА ГОРНОДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Л. Н. Варавва, д. э. н., профессор, ГВУЗ «Криворожский национальный университет»*

Обоснована необходимость инновационного подхода к управлению трудовым процессом и оплатой труда работников. Приведен алгоритм внедрения системы грейдов на производстве. Показана эффективность использования грейдинговой системы на горнодобывающих предприятиях.

**Ключевые слова:** инновация, оплата труда, грейд, горнодобывающие предприятия.

## INNOVATIVE APPROACH TO WAGES IN MINING INDUSTRY OF UKRAINE

*L. N. Varava, D. E., Prof., SHEI «Kryvyi Rih National University»*

The necessity of an innovative approach to management and labor payment is analyzed. The algorithm of the introduction of the grading system in the workplace is provided. The efficiency of using the grading system in mining enterprises is shown.

**Keywords:** innovation, remuneration of labour, grade, mining enterprises.

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Вагоновою О. Г.*

*Надійшла до редакції 16.07.15.*