

УДК 65.331

Ор'єва К. В.

Крамаренко А. В.

Національна металургійна академія України

## УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ СИСТЕМИ ГРЕЙДУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Доведено, що управлінський потенціал системи грейдування на промислових підприємствах України використовується не в повному обсязі. Досліджено особливості побудови системи грейдування виробничого персоналу промислового підприємства. Апробовано технологію використання системи грейдування виробничого персоналу на прикладі промислового підприємства України.

**Ключові слова:** підприємство, система грейдування, управлінський потенціал, виробничий персонал, оцінка праці, оплата праці.

**Постановка проблеми.** Сьогодні продовжує посилюватися не тільки конкуренція між підприємствами, але і міжособистісна конкуренція персоналу підприємств. Керівники підприємств прагнуть залишати кращих працівників і усвідомлювати хто з них має яку цінність для підприємства, хто вносить який вклад в економічний успіх діяльності. Процес вирішення цієї управлінської проблеми було започатковано як відповідь на запит держструктур США ще у 1962 році Едуардом Н. Хейем, який запропонував систему грейдів персоналу підприємства у відповідності до якої виплачується заробітна плата. Сьогодні в умовах вимушеної жорсткої економії підприємствами фінансових ресурсів, що пов'язано з економічною кризою, питання оцінки та оплати праці є актуальним і для українських підприємств, у тому числі промислових, у штаті яких за кількістю переважає виробничий персонал. Проте в більшості сучасних наукових праць розглядаються особливості та наведені приклади апробації системи грейдування, присвячені керівникам та спеціалістам, а не виробничому персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використовувані на ринку системи грейдування консалтингових компаній Hay Group, Watson Wyatt, Mercer тощо мають абсолютно різні підходи до оцінки та оплати праці. Крім того, система грейдування має великий ступінь індивідуальності для кожного окремого підприємства. Проблемам та перспективам застосування грейдування в якості системи оплати праці на підприємствах різних видів економічної діяльності присвячені праці таких вчених, як М. Армстронг, М.І. Беленкова, О.В. Березін, О.О. Бідюк, О.В. Боднарук, О.А. Бодрова, В.С. Бригова, Г.Т. Завіновська, А.М. Колот, Д.Т. Мияхович, О.Б. Олійник, О.Д. Плотник, О.Н. Погодина, Р.И. Хендерсон, С.О. Цимбалюк, А.Ю. Шахно та інші. Більшість з цих наукових праць розкривають такі аспекти грейдування: принципи грейдування, грейдинг посад (робіт), грейдинг працівників, організаційно-економічний механізм грейдування, побудова матриці посад, етапи розробки грейдів, методики оцінки грейдів, визначення ефективності застосування грейдової системи, питання адміністрування системи грейдів, слабкі місця системи грейдування та проблеми впровадження.

**Виділення не вирішених раніше загальної проблеми.** Отже, незважаючи на багаторічну історію існування методу грейдування, досі існує небагато наукових праць, в яких основна увага приділялася б управлінському потенціалу застосування системи грейдів щодо виробничого персоналу.

**Мета статті.** Метою статті є подальший розвиток технології використання системи грейдування виробничого персоналу на промислових підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу.** За інформацією спеціалістів одного із лідерів у розробці та впровадженні грейдових систем – компанії «Hay Group», грейдування успішно використовують 2/3 найбільших компаній світу з найрізноманітніших секторів бізнесу [1]. На жаль, серед українських підприємств грейдування залишається поки що не надто розповсюдженим інструментом управління, хоча він має значний управлінський потенціал. Найчастіше під управлінським потенціалом розуміють інтелектуальний ресурс управлінського персоналу, як нематеріальний актив підприємства. У цій статті розглядається управлінський потенціал не людини в цілому, а потенціал управлінського інструменту – «грейдування» – як складової управлінського потенціалу людини, застосування якого допомагає керівнику підвищити управлінські можливості, які можуть бути приведені в дію і використані для вирішення управлінських завдань.

Система грейдування найчастіше досліджується науковцями та застосовується у діяльності підприємств в якості інструмента оцінки та оплати праці [2; 3]. Автори статті вважають, що грейдування має значно більший управлінський потенціал, тобто можливості для підвищення ефективності управління підприємством. Перелік завдань грейдування є ширшим та стратегічно важливим, куди можна віднести:

- організаційно-інституціональну підтримку місії, бачення та стратегій підприємства, у тому числі кадрової;
- створення основи для управління ключовими компетенціями підприємства, які повинні відповідати ключовим факторам успіху в галузі діяльності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому;
- підтримання стратегічних конкурентних переваг та корпоративної політики підприємства;
- зменшення опору стратегічним змінам на підприємстві.

У зв'язку з цим автори пропонують розглядати систему грейдування як один з інструментів стратегічного управління підприємством.

Практика застосування грейдування в Україні здебільшого досліджується на прикладі керівників та спеціалістів [4; 5]. Зустрічається мало наукових праць, в яких основна увага приділялася б особливостям та обґрунтуванню ефективності застосування грейдування по відношенню до виробничого персоналу. Одним із таких небагатьох авторів є, наприклад, О.В. Боднарук, який у своєму дослідженні обґрунтовує необхідність запровадження організаційно-економічних інструментів грейдування керівників, спеціалістів та робітників, спираючись на досвід ПАТ «МК «Азовсталь» [6, с. 197]. А.Ю. Шахно у своєму дослідженні системи грейдування як сучасної форми

оплати праці на підприємстві доводить її ефективність на прикладі окремих робітничих посад у ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» [7, с. 192-193]. Стає зрозумілим, що поряд з існуючою оцінкою знань та вмінь виробничого персоналу застосування системи грейдуння для цієї категорії дозволить врахувати такий важливий для вартісно-орієнтованих промислових підприємств інтегральний критерій оцінки, як «стратегічна фінансова відповідальність посади», тобто ступінь впливу посади на цільовий фінансовий результат діяльності окремого підрозділу або підприємства в цілому. Завдяки цьому підвищується можливість визначення стратегічної значущості посади в ієрархії посад на підприємстві та встановлення відповідного розміру оплати праці. Отже, застосування системи грейдуння виробничих посад на промисловому підприємстві дозволить дати належну оцінку значущості виробничого персоналу для кінцевого результату підприємства та встановити відповідний рівень оплати праці, що узгоджується з бізнес-логікою промислового підприємства в економічно розвинених країнах.

Проте разом з явними плюсами побудова системи грейдуння має низку ризиків неуспішності, через що експерти грейдуння радять спробувати це зробити в рамках одного структурного підрозділу підприємства або навіть його частини і лише у випадку успішності переносити позитивний досвід на все підприємство. Тому апробацію технології використання системи грейдуння виробничого персоналу здійснено авторами статті на прикладі дільниці «Колодязі» прокатного цеху № 1 ПАТ «Євраз-ДМЗ ім. Петровського».

ПАТ «Євраз-ДМЗ ім. Петровського» – підприємство металургійної промисловості, відповідно, найбільшій категорії персоналу тут є робочі. На дільниці «Колодязі» відбувається процес підривання, нагріву та видачі злитків металу на блюмінг для прокату продукції різного сортаменту. Для вдосконалення системи мотивації персоналу на дільниці «Колодязі» прокатного цеху № 1 рекомендується провести грейдуння посад даної дільниці, а не працівників, через значну плінність кадрів та здійснювати матеріальні компенсації на основі встановлених грейдів. Грейдинг працівників виправданий у компаніях, де виконувані функції і завдання, обсяг самостійності і відповідальності та інші параметри залежать більшою мірою не від посади, а від кваліфікації та здібностей самого працівника. Тобто у такій компанії кожен працівник певною мірою унікальний і його рід діяльності може розглядатися як окрема посада. Таким параметрам відповідають компанії, в яких пред'являються високі вимоги до рівня освіти і кваліфікації працівників, наприклад консалтингові.

Оцінку посад на дільниці «Колодязі» прокатного цеху № 1 ПАТ «Євраз-ДМЗ ім. Петровського» проведемо за чотирма факторами (табл. 1), які, за результатами опитування провідних фахівців підприємства, є найбільш важливими для даної дільниці з точки зору технології виробництва:

- ступінь відповідальності;
- ціна помилки;
- складність праці;
- умови праці.

Кожному рівню факторів відповідає свій бал: А – 1, В – 2, С – 3.

Значення фактора для кожної посади оцінюється за 5-бальною шкалою:

- 0-2 – зовсім не важливий;
- 3 – не дуже важливий;
- 4 – важливий;

– 5 – дуже важливий.

Оскільки обрані експертами чотири фактори мають однакову максимальну важливість для даної дільниці, кожен фактор отримує 5 балів. Проведемо оцінку посад на основі запропонованих факторів (табл. 2, 3, 4, 5, 6).

Таблиця 1  
Фактори оцінки посад на дільниці «Колодязі» прокатного цеху № 1 ПАТ «Євраз-ДМЗ ім. Петровського»

Рівень фактора	Зміст фактора
<b>Фактор 1. Ступінь відповідальності</b>	
А	Відповідальність тільки за свою роботу в межах підрозділу
В	Відповідальність за роботу, яка пов'язана з функціонуванням інших підрозділів
С	Відповідальність за роботу підлеглих
<b>Фактор 2. Ціна помилки</b>	
А	Помилка не несе за собою збитків для підприємства
В	Помилка несе незначні збитки для підприємства
С	Помилка несе значні збитки для підприємства
<b>Фактор 3. Складність праці</b>	
А	Робота здебільшого одноманітна: виконання декількох функцій, які не потребують значних зусиль
В	Робота потребує детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації із суміжними підрозділами
С	Робота пов'язана з творчим підходом до пошуку та системним аналізом інформації, з виявленням проблем за слабкими сигналами, прийняттям управлінських рішень
<b>Фактор 4. Умови праці</b>	
А	Оптимальні умови праці: несприятливі фактори виробничого середовища не перевищують рівнів, прийнятих за безпечні
В	Допустимі умови праці: можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку чи до початку наступної зміни
С	Шкідливі умови праці

Таблиця 2  
Оцінка посади «Старший нагрівальник»

Фактор	А – 1	В – 2	С – 3	Значення фактора за 5-бальною шкалою	Загальний бал по фактору
Відповідальність			3	5	15
Ціна помилки			3	5	15
Складність праці		2		5	10
Умови праці	1			5	5
Сумарний бал:					45

Таблиця 3  
Оцінка посади «Нагрівальник регенеративних колодязів»

Фактор	А – 1	В – 2	С – 3	Значення фактора за 5-бальною шкалою	Загальний бал по фактору
Відповідальність			3	5	15
Ціна помилки			3	5	15
Складність праці		2		5	10
Умови праці		2		5	10
Сумарний бал:					50

Таблиця 4

**Оцінка посади «Нагрівальник рекуперативних колодязів»**

Фактор	A - 1	B - 2	C - 3	Значення фактора за 5-бальною шкалою	Загальний бал по фактору
Відповідальність			3	5	15
Ціна помилки			3	5	15
Складність праці		2		5	10
Умови праці			3	5	15
Сумарний бал:					55

Таблиця 5

**Оцінка посади «Машиніст посадкового крану»**

Фактор	A - 1	B - 2	C - 3	Значення фактора за 5-бальною шкалою	Загальний бал по фактору
Відповідальність		2		5	10
Ціна помилки		2		5	10
Складність праці		2		5	10
Умови праці		2		5	10
Сумарний бал:					40

Таблиця 6

**Оцінка посади «Машиніст козлового крану»**

Фактор	A - 1	B - 2	C - 3	Значення фактора за 5-бальною шкалою	Загальний бал по фактору
Відповідальність		2		5	10
Ціна помилки		2		5	10
Складність праці	1			5	5
Умови праці	1			5	5
Сумарний бал:					30

Отже, посади набрали таку кількість балів:

- старший нагрівальник - 45 балів;
- нагрівальник регенеративних колодязів - 50 балів;
- нагрівальник рекуперативних колодязів - 55 балів;
- машиніст посадкового крану - 40 балів;
- машиніст козлового крану - 30 балів.

Розподілимо посади на грейди:

- 1-й грейд - 30-39 балів;
- 2-й грейд - 40-49 балів;
- 3-й грейд - 50-59 балів.

Залежно від грейдів оклади розподілятимуться за таким принципом:

- 1-й грейд відповідатиме середньому посадовому окладу машиніста козлового крану - 5400 грн;
- 2-й грейд відповідатиме середньому посадовому окладу машиніста козлового крану плюс 15-25% - 6210-6750 грн;
- 3-й грейд відповідатиме середньому посадовому окладу машиніста козлового крану плюс 30-40% - 7020-7560 грн.

Виходячи з існуючих окладів на дільниці «Колодязі» прокатного цеху № 1 ПАТ «Євраз-ДМЗ ім. Петровського», графік відповідності впливу посади на кінцеві результати роботи даної дільниці до посадового окладу виглядає так, як показано на рисунку 1.

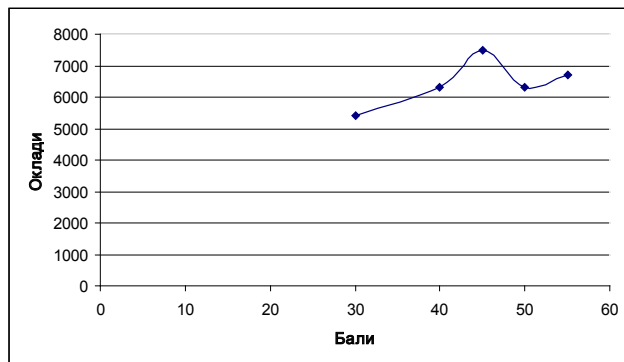


Рис. 1. Співвідношення балів та окладів на основі тарифних ставок

Після розподілення окладів згідно з грейдами цей графік матиме інший вигляд, як показано на рисунку 2.

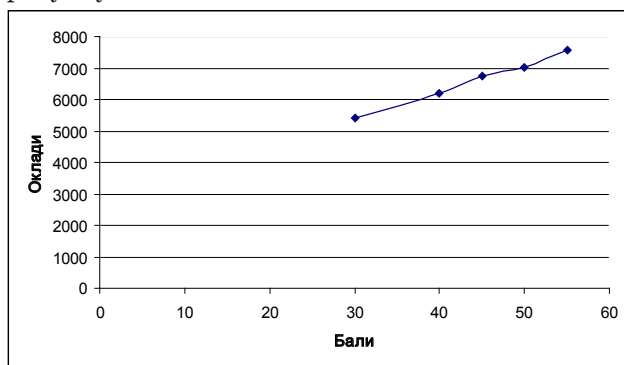


Рис. 2. Співвідношення балів та окладів на основі грейдів

Як видно із першого графіка, не всі оклади відповідають балам. Натомість на другому графіку крива показує пропорційний зв'язок між балами та окладами - чим вищий бал, тим вищий оклад.

Отже, запропонована система грейдів посад виробничого персоналу буде мати такий вигляд, як показано у таблиці 7.

Таблиця 7

**Система грейдів посад виробничого персоналу на дільниці «Колодязі» прокатного цеху № 1 ПАТ «Євраз-ДМЗ ім. Петровського»**

Грейд та відповідна посада	Кількість балів	Оклад, грн
1-й грейд (30-39 балів):		
машиніст козлового крану	30	5400
2-й грейд (40-49 балів):		
машиніст посадкового крану	40	6210
старший нагрівальник	45	6750
3-й грейд (50-59 балів):		
нагрівальник регенеративних колодязів	50	7020
нагрівальник рекуперативних колодязів	55	7560

Новий, обґрунтований важливістю посад перерозподіл окладів для виробничого персоналу підвищить мотивацію до більш якісної роботи для підтримання та підвищення статусу посади. Очікується, що робітники стануть більш відповідально відноситися до виконання всіх норм і правил, тим самим знижуючи рівень браку в цеху і на підприємстві в цілому. Тут можлива ситуація, коли підлеглий опиниться на більш високому грейді,

ніж керівник, і, відповідно, отримує більш високу заробітну плату. Це означає, що він унікальний спеціаліст, цінність якого для підприємства надзвичайно висока.

Економічне обґрунтування впровадження запропонованої системи грейдів посад здійснено через показник браку продукції. Сучасний рівень браку по дільниці «Колодязі» коливається близько 0,2%, що становить 148,5 т на рік. Після впровадження запропонованої системи грейдів прогнозується зниження браку на 0,1%, тобто зниження збитків на 1188000 грн на рік.

**Висновки та перспективи подальшого розвитку в цьому напрямі.** Результати дослідження

підтверджують, що на українських промислових підприємствах що до виробничого персоналу застосовується морально застаріла методика оцінки та оплати праці. Визначення грейдів виробничого персоналу та організація оплати праці за грейдами створює підґрунтя для забезпечення свідомої утягненості робочих у процес створення не тільки вартості продукції, а й вартості підприємства в цілому. Подальші заплановані авторами дослідження пов'язані з економічною оцінкою побудови та підтримки функціонування системи грейдів персоналу промислових підприємств в умовах кризи, вбачаються за перспективні та економічно виправдані.

#### Список літератури:

1. Грицак Н. Система грейдів: інструкція із використання / Н. Грицак // Агробізнес сьогодні. Газета підприємців АПК, № 10 (257), травень 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/kermokerivnyuka/1623-systema-greidiv-instruktsiia-iz-vykorystannia.html>.
2. Відюк О.О. Система грейдів як інноваційна форма оплати праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_DNI\\_2009/Economics/43228.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43228.doc.htm).
3. Бритова В.С. Формирование оплаты труда в компании на основе использования системы должностных уровней: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / В.С. Бритова. – Москва, 2012. – 30 с.
4. Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації / Г.Т. Завіновська // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць, спец. вип., Т. 1, 2010. – С. 290-297.
5. Цимбалюк С.О. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / С.О. Цимбалюк. – Київ, 2014. – 33 с.
6. Боднарук О.В. Впровадження грейдів як інноваційного підходу в розвитку нових систем оплати праці / О.В. Боднарук // Вісник Донецького університету, серія В: Економіка і право, спец. вип., Т. 1, 2011. – С. 197-200.
7. Шахно А.Ю. Система грейдів як сучасна форма оплати праці на підприємстві / А.Ю. Шахно // Інноваційна економіка: всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – № 6 (44). – С. 187-194.

**Орьева Е. В.**

**Крамаренко А. В.**

Национальная металлургическая академия Украины

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ СИСТЕМЫ ГРЕЙДИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

#### Резюме

Доказано, что управленческий потенциал системы грейдинга на промышленных предприятиях Украины используется не в полном объеме. Исследованы особенности построения системы грейдинга производственного персонала промышленного предприятия. Апробирована технология использования системы грейдинга производственного персонала на примере промышленного предприятия Украины.

**Ключевые слова:** предприятие, система грейдинга, управленческий потенциал, производственный персонал, оценка труда, оплата труда.

**Orieva K. V.**

**Kramarenko A. V.**

National Metallurgical Academy of Ukraine

### MANAGERIAL POTENTIAL OF THE GRADING SYSTEM ON ENTERPRISE

#### Summary

It is well-proven that management potential of the grading system on the industrial enterprises of Ukraine is using not in full. The methodical approach to construction of grading system of industrial enterprise's manufacturing personnel is offered. The application technology of grading system of manufacturing personnel on the example of Ukraine's industrial enterprise is tested.

**Keywords:** enterprise, grading system, management potential, manufacturing personnel, work assessment, payment of work.