

УДК 656.2:331.2

Вікторія Польова, к.е.н.

(викладач кафедри економіки, Харківський національний університет будівництва та архітектури)

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ГРЕЙДИНГУ**

У статті автором досліджено особливості оплати праці на підприємствах залізничного транспорту та визначено головні проблеми і недоліки діючої тарифної системи, що можуть бути усунені за рахунок впровадження грейдингу.

На основі аналізу праць вітчизняних і зарубіжних учених, а також власних досліджень автора обґрунтована доцільність впровадження грейдингу на вітчизняних підприємствах для забезпечення об'єктивної диференціації та посилення індивідуалізації основної частини заробітної плати працівників. Поряд із традиційними критеріями, що застосовуються для оцінки цінності посад, автором розроблені специфічні транспортні критерії, а саме: значущість посади в перевізному процесі; рівень регламентації та узгодженості дій; відповідальність за збереження життя та здоров'я людей, матеріальних цінностей; ступінь впливу на безпеку руху поїздів; ступінь впливу на виробничу та екологічну безпеку.

Автором удосконалено методику грейдування в частині визначення коефіцієнтів міжгрейдового та внутрішньогрейдового коригування заробітних плат. Проведено апробацію даної методики та розрахунок грейдів на прикладі залізничної станції I класу, що дозволило підвищити прозорість, справедливість і зрозумілість системи оплати праці для працівників та встановити посадові оклади на підставі результатів оцінки посад за критеріями, за які підприємство готове винагороджувати.

Ключові слова: залізничний транспорт, мотивація персоналу, оплата праці, тарифна система, грейдинг, критерії оцінки, цінність посад.

© Польова В. В., 2015

Виктория Полевая, к.э.н.

(преподаватель кафедры экономики, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ ГРЕЙДИНГА**

В статье автором исследованы особенности оплаты труда на предприятиях железнодорожного транспорта и определены главные проблемы и недостатки действующей тарифной системы, которые могут быть устранены за счет внедрения грейдинга.

На основе анализа работ отечественных и зарубежных ученых, а также собственных исследований автора обоснована целесообразность внедрения грейдинга на отечественных предприятиях для обеспечения объективной дифференциации и усиления индивидуализации основной части заработной платы работников. Наряду с традиционными критериями, применяющимися для оценки ценности должностей, автором были разработаны специфические транспортные критерии, а именно: значимость должности в процессе перевозок; уровень регламентации и согласованности действий; ответственность за сохранение жизни и здоровья людей, материальных ценностей; степень влияния на безопасность движения поездов; степень влияния на производственную и экологическую безопасность.

Автором усовершенствована методика грейдирования в части определения коэффициентов межрейдовой и внутрирейдовой корректировки заработных плат. Проведена апробация данной методики и расчет грейдов на примере железнодорожной станции I класса, что позволило повысить прозрачность, справедливость и понятность системы оплаты труда для работников и установить должностные оклады на основе результатов оценки должностей по критериям, за которые предприятие готово вознаграждать.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, мотивация персонала, оплата труда, тарифная система, грейдинг, критерии оценки, ценность должностей.

Polova Viktoriia, Candidate of Economic Sciences

(Lecturer of Department of Economics, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture)

**IMPROVEMENT OF COMPENSATION SYSTEM AT THE ENTERPRISES
OF RAILWAY TRANSPORT DUE TO INTRODUCTION OF THE GRADING**

In article the author investigated features of compensation at the enterprises of railway transport and the main problems and shortcomings of the operating tariff system which can be eliminated due to introduction of a greying are defined.

On the basis of the analysis of works of domestic and foreign scientists, and also own author's researches the expediency of introduction of a grading at the domestic enterprises for ensuring objective differentiation and strengthening of an individualization of the main part of a salary of workers is proved. Along with the traditional criteria which are applied to an assessment of value of positions, the author developed specific transport criteria, namely: the importance of a position in process a rework; level of a regulation and coherence of actions; responsibility for preservation of life and human health, material values; extent of influence on traffic safety of trains; extent of influence on production and ecological safety.

Author improved a grading technique regarding determination of coefficients of between & internal grading correction of salaries. Approbation of this technique and calculation of grades on the example of railway station 1-st of a class that allowed to increase transparency, justice and clearness of system of compensation for workers is carried out and to establish official salaries on the basis of results of an assessment of positions on criteria for which the enterprise is ready to reward.

Keywords: railway transport, motivation of the personnel, compensation, tariff system, grading, criteria of an assessment, value of positions.

Постановка проблеми. Високий рівень конкурентоспроможності підприємств, без сумніву, можна вважати наслідком реалізації ефективної системи менеджменту, однією з визначальних складових якої є кадровий менеджмент. Тому сьогодні посилюється роль соціальних, соціально-психологічних координат існування промислових підприємств, зокрема підприємств залізничного транспорту, галузі, що перебуває в активній фазі важливих стратегічних перетворень.

Характерними особливостями реформування в сучасних умовах часто виступають крайня обмеженість фінансових ресурсів та нестача висококваліфікованих, достатньо мотивованих кадрів для ініціювання та проведення таких змін. Перше своїм наслідком має значне звуження діапазону можливостей удосконалення управління галуззю та її кадровою складовою, друге ускладнює сам процес перетворень. Усе це вимагає освоєння та впровадження інноваційних методів управління, що здатні торкнутися внутрішніх джерел активізації позитивних дій та вчинків та підвищити якість праці багатотисячного колективу залізничників. Якість праці при цьому є функцією системи оплати праці та мотивації, яка серед усіх важелів управління трудовою поведінкою працівників на залізничному транспорті, на жаль, має найбільше недоліків та проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості та недоліки системи оплати праці, сформованої на підприємствах залізничного транспорту, досліджуються такими вченими, як: І. Ляшенко [1], М. Сначов [2], О. Євсєєва [3], Л. Єрофєєнко [4], Г. Ейтутіс [5] та ін. Віддаючи належне праці названих учених, слід зазначити, що досі не розроблено адекватного інструментарію для забезпечення максимально об'єктивної диференціації заробітної плати працівників з метою підвищення ефективності мотиваційної політики підприємств залізничного транспорту в цілому.

Метою цієї публікації є виявлення головних проблем та недоліків діючої тарифної системи оплати праці, що можуть бути усунені за рахунок впровадження грейдингу, а також проведення апробації методики грейдування посад на прикладі залізничної станції I класу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ключовою ланкою мотиваційної політики підприємства виступає система оплати праці. Наразі згідно зі

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

ст. 14, розділу 3 Закону України «Про оплату праці» договірне регулювання оплати праці працівників підприємств здійснюється на основі системи угод, що укладаються на національному, галузевому, територіальному та локальному рівнях [6].

Найпоширенішими для застосування на підприємствах залізничного транспорту є погодинно-преміальна та відрядно-преміальна системи оплати праці, що можуть провадитися за результатами індивідуальних чи колективних робіт (див. рис. 1).

	ЦІЛЬОВЕ ВИКОРИСТАННЯ	ОСОБЛИВОСТІ ОПЛАТИ ПРАЦІ
ВІДРЯДНО-ПРЕМІАЛЬНА	<p>ДАНА ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ НАЙЧАСТІШЕ ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ ДЛЯ НАРАХУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ СЛЮСАРЯМ-РЕМОНТНИКАМ, МОНТЕРАМ КОЛІЙ, ТРАНСПОРТНИМ БУДІВЕЛЬНИКАМ, ЕКСПЛУАТАЦІОННИКАМ, ЕЛЕКТРОМОНТЕРАМ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА РЕМОНТУ ПРИСТРОЇВ СИГНАЛІЗАЦІЇ, ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА БЛОКУВАННЯ ТОЩО, НАЛАГОДЖУВАЛЬНИКАМ, ПРЕСУВАЛЬНИКАМ КОЛІСНИХ ПАР, РЕМОНТНИКАМ ШТУЧНИХ СПОРУД ТА ІН. ЗАСТОСУВАННЯ ДАНОЇ ФОРМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ Є ДОСИТЬ ПОШИРЕНИМ У СУЧАСНІЙ ПРАКТИЦІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ВИПРАВДАНИМ З ТОЧКИ ЗОРУ НАЯВНОСТІ ЧІТКО ВИЗНАЧЕНИХ НОРМ ПРАЦІ</p>	<p>НАРАХУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ПРИ ВІДРЯДНО-ПРЕМІАЛЬНІЙ ФОРМІ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ВИХОДЯЧИ З НОРМ ВИРОБІТКУ ПРАЦІВНИКА. НАРАХУВАННЯ ПРЕМІЇ ПРОВОДИТЬСЯ ЗГІДНО З ВІДРЯДНОЮ ЗАРОБІТНОЮ ПЛАТОЮ ЗА ФАКТИЧНО ВИКОНАНИЙ ОБСЯГ РОБОТИ</p>
ПОГОДИННО-ПРЕМІАЛЬНА	<p>ДАНА ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ НАЙЧАСТІШЕ ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ ДЛЯ НАРАХУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ КЕРІВНИКАМ (НАЧАЛЬНИКУ БАЗИ ІНЖЕНЕРНО-ГЕОЛОГІЧНОЇ З ЗЕМЛЯНОГО ПОЛОТНА, НАЧАЛЬНИКУ БАЗИ ПАЛИВА, НАФТОПРОДУКТІВ ТОЩО), ПРОФЕСІОНАЛАМ (ЕКОНОМІСТУ З ОРГАНІЗАЦІЇ І МЕТОДОЛОГІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, ІНЖЕНЕРУ З ЕКСПЛУАТАЦІЇ ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ ЗАЛІЗНИЦЬ ТОЩО), ФАХІВЦЯМ (АГЕНТУ КОМЕРЦІЙНОМУ, РЕВІЗОРУ, ЧЕРГОВОМУ ПО ЗАЛІЗНИЧНІЙ СТАНЦІЇ ТОЩО) ТА ТЕХНІЧНИМ СЛУЖБОВЦЯМ (ОПЕРАТОРУ ВАГОННОГО ДЕПО, ЧЕРГОВОМУ ПО ПАРКУ ЗАЛІЗНИЧНОЇ СТАНЦІЇ ТОЩО)</p>	<p>ЗА ПОГОДИННО-ПРЕМІАЛЬНОЮ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЗАРОБІТОК ПРАЦІВНИКУ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ ЗАЛЕЖНО ВІД ПОСАДОВОГО ОКЛАДУ АБО ТАРИФНОЇ СТАВКИ РОБІТНИКА (ГОДИННОЇ, ТИЖНЕВОЇ, МІСЯЧНОЇ) І КІЬКОСТІ ВІДПРАЦЬОВАНОГО НИМ ЧАСУ ЗА ВИЗНАЧЕНИЙ ПЕРІОД, ПРИ ЦЬОМУ ДОДАТКОВО НАРАХОВУЄТЬСЯ ПРЕМІЯ ЗА ДОСЯГНЕННЯ ПЕВНИХ КІЬКІСНИХ І ЯКІСНИХ ПОКАЗНИКІВ (ПОТОЧНИХ, РІЧНИХ – ЗА ДОСЯГНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В ЦІЛОМУ ТА ІНДИВІДУАЛЬНИХ – ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ГАЛУЗЕВОГО ЗМАГАННЯ, ЗА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, ЗА РАЦІОНАЛІЗАТОРСТВО, ЗА ВИКОНАННЯ ОСОБЛИВО ВАЖЛИВИХ ЗАВДАНЬ ТОЩО)</p>

*Рис. 1. Системи оплати праці на підприємствах залізничного транспорту
Джерело: складено автором на основі [7, 8].*

Традиційно формування та диференціація розмірів заробітної плати працівників проводиться на основі тарифних ставок та їх міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень. Дана система мотивації праці, що надійшла нам у спадок від Радянського Союзу, орієнтованого на адміністративне управління, сьогодні багатьма вченими аргументовано визнається морально застарілою. Зокрема, у своїх працях В. Лагутін [9, с. 19] наголошує на необхідності демократизації систем оплати праці для подолання надлишкового протиставлення інтересів найманих працівників та роботодавців, а С. Цимбалюк [10, с. 123-124] – на актуальності вирішення проблем проектування основних заробітних плат з використанням традиційних тарифікаційних процедур.

Проведена автором в попередніх публікаціях діагностика діючої системи мотивації та оплати праці працівників залізничного транспорту [11, с. 45-48] та оцінка ефективності мотивації трудової поведінки [12, с. 143-144], дають можливість зробити висновок про першочергову необхідність удосконалення існуючої системи винагород на залізничному транспорті. Тому сьогодні, в активну фазу перетворень на залізничному транспорті, необхідно докорінно змінювати, реформувати і систе-

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

му оплати праці. Пунктами 3.1.1.2-3.1.1.4 та 5.9 Плану заходів Укрзалізниці на 2013-2014 рр. з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр. [13] було задекларовано докорінні (поетапні) зміни в постійній та змінній частинах оплати праці залізничників (впровадження оплати праці працівників апарату управління з урахуванням нової організаційної структури; впровадження оплати праці працівників з урахуванням системи ключових показників ефективності та ін.), які на разі реалізовані не в повній мірі.

Перспективною на сьогодні, такою що позитивно зарекомендувала себе у світі, ми вважаємо систему оплати праці, збудовану на оцінці цінностей посад для підприємства – грейдингу (від англ. grading – класифікація, сортування, упорядкування), процедури, що передбачає оцінювання посад та їх розподіл згідно значущості для підприємства.

На сьогодні серед дев'яти тисяч компаній різних галузей у світі близько 96% компаній вже використовують або почали впроваджувати систему окладів на основі оцінки посад. Серед них: СТС, Sun Interbrew, SAB, ING, КазМунайГаз. У числі російських першопрохідців були Альфа-банк, «Російський продукт», «Російський алюміній», ТНК-ВР, «Вімм-Білль-Данн», «Вимпелком», «Ростелеком» [14]. Система побудови грейдів працює на вітчизняних підприємствах: «Азовсталь», ХТЗ, ЄМЗ, АКХЗ, «Краснодонвугілля», «Скіф-Шиппінг» [15], Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) та компанія «МТС Україна» [16]. Тому, для усунення проблем і недоліків тарифної системи, на основі якої формується основна частина заробітних плат, розширення самостійності підприємств залізничного транспорту у формуванні виплат та підвищення зацікавленості залізничників у вирішенні проблем, що стоять перед галуззю, ми пропонуємо *впровадження грейдингу* (див. рис. 2).

ПРОБЛЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ	РІШЕННЯ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ГРЕЙДИНГУ
Дисбаланс в оплаті праці, низька ефективність ФОП	Підвищення ефективності ФОП на 10-15% за рахунок оптимізації та раціонального перерозподілу виплат всередині підприємства, стандартизації та уніфікації їх розрахунків
Наявність «зрівнялівки», обмежена кількість критеріїв оцінки посад (складність праці та кваліфікація працівника)	Підвищення об'єктивності оцінки посад за критеріями, за які підприємство готове винагороджувати (чим вища цінність посади для підприємства, тим більший оклад)
Низька конкурентоспроможність заробітної плати	Можливість співвіднесення рівня виплат із виплатами із середніми на ринку праці / в інших окремих галузях / компаніях в одному секторі ринку
Надмірна кількість доплат та надбавок	Можливість скорочення деяких доплат та надбавок за рахунок включення їх в посадовий оклад під виглядом критеріїв оцінки цінності посад
Низька гнучкість заробітної плати	Полегшення процесу індексування заробітних плат
Низький рівень мотивації працівників, нівелювання багатьох критеріїв оцінки, що впливають на цінність посади працівника	Підвищення справедливості, прозорості та зрозумілості виплат, можливість включення таблиці з оцінкою цінності конкретної посади у трудовий договір чи посадову інструкцію у вигляді додатку
Моральна застарілість, не своєчасне внесення коректив (виключення старих та відображення нових видів робіт, функцій, посад працівників і вимог до них)	Зручний інструмент для визначення розміру базового окладу будь-якої нової посади на підприємстві
Не відображає специфіку роботи конкретного підприємства / галузі. Деякі посади, що не включені до ДКХПП залізничного транспорту тарифуються за довідниками будівельних, енергетично промислових, зв'язкових та ін. робіт	Можливість побудови корпоративної (основаної на специфіці робіт у галузі) системи грейдів посад / професій, корпоративного таблицю про ранги

Рис. 2. Основні проблеми формування базових окладів працівників залізничного транспорту та їх подолання за рахунок впровадження грейдингу
Джерело: доопрацьовано (зображено курсивом) автором на основі [14, 15]

Для розробки оновленої системи базових окладів на основі оцінки посад (грейдингу) необхідно: визначити єдині для всієї компанії фактори, що є важливими для компанії в цілому; визначити вагу цих факторів для цільових посад; визначити політику оплати праці відносно даних регулярного дослідження ринку заробітних плат; систематизувати оцінені посади за групами (рангами, «грейдами»); обрати математичну модель зростання діапазону між грейдами та ступеню їх перетинання; побудувати базовий розподіл за обраною моделлю та порівняти із ринковими даними; усунути аномалії у оцінці посад, приналежності їх до конкретних грейдів; спланувати запит на фонд оплати праці, виходячи із новосформованої системи базових окладів

Застосування такого підходу дозволить: створити *прозору та справедливую систему оплати праці*, отриману у результаті оцінки посад; встановлювати посадовий оклад на основі результатів об'єктивної оцінки посад за факторами, за які компанія готова винагороджувати, враховувати особливості компанії при виборі факторів, визначенні їх ваги (значущості), а також при виборі моделі бальної оцінки.

Можливим для впровадження грейдингу на підприємствах залізничного транспорту є *алгоритм*, запропонований автором в попередніх публікаціях [11], який складається з декількох послідовних етапів. Найважливіший та найскладніший, на нашу думку, етап грейдингу – це розробка універсальних критеріїв оцінки цінності посад, за якими можливо визначити цінність посади кожного працівника для підприємства. На розробку цих критеріїв витрачається багато часу та зусиль, адже вона вимагає детального вивчення профілю посад всіх працівників, що будуть оцінюватися.

Необхідно зазначити, що на українських залізницях працюють як керівники, спеціалісти та інші службовці, так і працівники робітничих професій. Критерії їх диференціації мають значні відмінності. Тому ми пропонуємо цінність посад та цінність професій оцінювати окремо за відмінними критеріями.

З метою встановлення універсальних критеріїв оцінки цінності посад та професій автором було проаналізовано більше 350 типових посадових та 420 робітничих інструкцій працівників залізничного транспорту різних категорій та розрядів, та зіставлено таблицю критеріїв, за якою можна проводити пробні грейдування на підприємствах залізничного транспорту України.

В основі розробки критеріїв оцінки цінності посад лежить оригінальна модель *Нау Group* (методика Едварда Хея) «Input-Process-Output» [17].

Повний перелік універсальних критеріїв оцінки цінності посад керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців підприємств і організацій магістрального залізничного транспорту та їх підрозділів представлено в дисертаційній роботі автора [18]. Окрім загальних критеріїв оцінки цінності посад (освіта, досвід роботи, керівництво людьми, напруженість праці тощо), що застосовуються під час грейдування за оригінальною моделлю *Нау Group*, автором були розроблені специфічні транспортні критерії: значущість посади в перевізному процесі; рівень регламентації та узгодженості дій; відповідальність за збереження життя та здоров'я людей, матеріальних цінностей; ступінь впливу на безпеку руху поїздів; ступінь впливу на виробничу та екологічну безпеку.

Таким чином, критерії диференціації винагород, що на Укрзалізниці реалізуються у різних частинах заробітної плати (доплати, надбавки за інтенсивність, напружені умови праці, стаж роботи та ін.) можуть бути враховані у посадовому окладі / тарифній ставці.

Пробне грейдування посад із застосуванням кластерного аналізу було проведено на прикладі залізничної станції I класу.

На основі праць С. Сліпачука [19], О. Гладкої [20] та С. Цибульської [21] автором було удосконалено та використано методику визначення цінності посад і коефіцієнтів міжрейдового та внутрішньогрейдового коригування заробітних плат (табл. 1).

Приклад оцінки цінності посади «диспетчер маневровий залізничної станції» за методикою, наведеною в табл. 1, представлено в табл. 2. Для оцінки значущості кожного фактора для конкретної посади було взято 10-бальну шкалу важливості.

Аналогічним чином, для проведення пробного грейдування, за методикою, наведеною в табл. 1, ми оцінили всі інші посади залізничної станції I класу.

Для об'єднання окремих посад у грейди ми виконали *агломеративний ієрархічний кластерний аналіз* у професійній статистичній програмі StatSoft STATISTICA. Таким чином, шляхом кластерного аналізу, посади на підприємстві були розподілені за однорідними (наближеними) значеннями балів та об'єднані в грейди. Після формування грейдів ми розрахували міжрейдові коефіцієнти збільшення заробітної плати (заробітну плату першого грейду ми взяли за базову, що дорівнює мінімальній заробітній платі в Україні на листопад 2015 року, збільшеній приблизно на 54%) та визначили діапазони заробітних плат (мінімальний, середній, максимальний) в середині кожного грейду.

В результаті проведення грейдування посад на прикладі залізничної станції I класу, із застосуванням кластерного ієрархічного аналізу, автором було виділено сім грейдів посад (див. рис. 3).

За результатами кластерного аналізу ми розрахували посадові оклади працівників, що дозволило створити прозору (*кожен працівник може побачити як оцінені критерії саме для його посади*) та справедливую (*оцінюються не лише кваліфікація та складність праці як це прийнято в тарифно-кваліфікаційному довідникові, а й інші важливі для підприємства критерії оцінки цінності посади*) систему оплати праці, отриману у результаті оцінки посад за критеріями, за які підприємство готове винагороджувати (див. табл. 3).

Виявлено, що реальні посадові оклади майже всіх працівників IV-VII грейдів, у порівнянні із визначеними, є суттєво заниженими. Застосування грейдингу усуває ці недоліки, дозволяє підвищити рівень справедливості системи оплати праці.

Таблиця 1

Порядок визначення цінності посад і коефіцієнтів міжрейдового та внутрішньогрейдового коригування заробітних плат

Дія	Показник	Розрахунок
1. Визначення цінності посади / професії за кожним критерієм	Lc_j – рівень критерію	Експертна оцінка посад. Присвоювання рівнів критеріїв від 1 до 5
2. Визначення важливості (значущості) кожного критерію для кожної окремої посади / професії	Wc_j – вага критерію	Експертна оцінка посад. Визначення цінності кожного критерію за посадою за 10-ти бальною шкалою
3. Визначення зваженого балу за кожним критерієм	WSc_j – зважений бал критерію	$WS_j = Lc_j * Wc_j$
4. Повторювання першої дії n разів	n – кількість критеріїв оцінки цінності посад / професій	Підрахунок кількості критеріїв оцінки
5. Визначення підсумкового балу цінності посади / професії	TS_j – підсумковий бал	$TS_j = \sum_{j=1}^n WSc_j$
6. Побудова грейдингу посад / професій	-	Проведення ієрархічного кластерного аналізу для об'єднання посад / професій працівників, близьких за цінністю в окремі грейди (кластери)
7. Визначення індексу міжрейдового збільшення заробітної плати	$Index^G$ – індекс міжрейдового збільшення заробітної плати	Приймається в результаті експертної оцінки, в залежності від фінансових можливостей підприємства
8. Визначення коефіцієнта міжрейдового коригування заробітних плат	Cb_{G_n} – коефіцієнт міжрейдового коригування заробітних плат (для I-го базового грейду приймається за 1)	$Cb_{G_n} = Cb_{G_{n-1}} * Index^G$
9. Визначення середнього діапазону балів для кожного грейду	B_{Gmid} – середній бал діапазону грейду; B_{Gmin} – мінімальна цінність посади в кожному окремому грейді; B_{Gmax} – максимальна цінність посади в кожному окремому грейді.	$B_{Gmid} = \frac{B_{Gmin} + B_{Gmax}}{2}$
10. Визначення коефіцієнта внутрішньогрейдового коригування заробітних плат	Ci_G – коефіцієнт внутрішньогрейдового коригування заробітних плат	$Ci_{G_{min_n}} = Cb_{G_n} * \left(\frac{B_{G_{min_n}}}{B_{Gmid_n}} \right)$; $Ci_{G_{max_n}} = Cb_{G_n} * \left(\frac{B_{G_{max_n}}}{B_{Gmid_n}} \right)$

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [19-21]

**Оцінка цінності посади на прикладі
«диспетчера маневрового залізничної станції»**

горизонтальний підрахунок →										
Група критеріїв	Критерії	L_{c_j}					W_{c_j}	WSc_j	TS_j	
		1	2	3	4	5				
Вимоги	Освіта				4		5	20	вертикальний підрахунок →	
	Досвід роботи			3			5	15		
	Інвестиції в знання		2				5	10		
Зміст виконуваної роботи	Складність і напруженість праці				4		5	20		
	Керівництво людьми				4		5	20		
	Значущість посади в перевізному процесі					5	7	35		
	Ініціатива				4		5	20		
	Рівень регламентації та узгодженості дій		2				7	14		
Наслідки	Відповідальність за збереження життя і здоров'я людей, матеріальних цінностей					5	7	35		
	Фінансова відповідальність		2				5	10		
	Ціна помилки				4		7	28		
	Ступінь впливу на безпеку руху поїздів					5	7	25		
	Ступінь впливу на виробничу, пожежну та екологічну безпеку				4		7	28		
								280		

Джерело: розраховано та складено автором

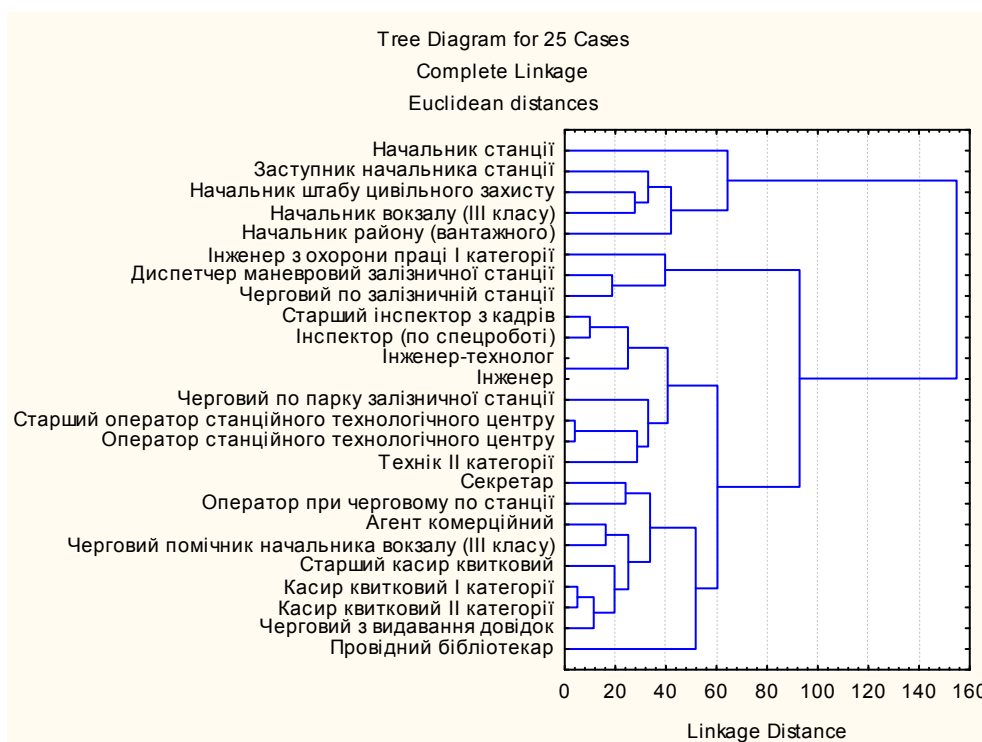


Рис. 3. Дендродіаграма кластерного розподілу посад працівників залізничної станції I класу

Джерело: виконано автором у програмі StatSoft STATISTICA

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Таблиця 3

Розрахунок посадових окладів за грейдами на прикладі працівників залізничної станції I класу

Грейд	Бали діапазону грейду Max-(Med)-Min	Посади працівників залізничної станції I класу	Оклад, грн. / Коефіцієнт коригування окладу (міжг-рейдового та внутрішньогрейдового)		
			Max	Med	Min
VII	630-(523)-416	Начальник станції; заступник начальника станції; начальник вокзалу (III класу); начальник району (вантажного); начальник штабу ЦЗ	6538,78 / 3,08	5445,76 / 2,56	4330,88 / 2,04
VI	380-(326)-271	Інженер з охорони праці I категорії; диспетчер маневровий залізничної станції; черговий по залізничній станції	5413,60 / 2,55	4649,33 / 2,19	3863,82 / 1,82
V	255-(243)-230	Старший інспектор з кадрів; інженер-технолог; інженер; черговий по парку залізничної станції	4161,04 / 1,96	3969,97 / 1,87	3757,67 / 1,77
IV	220-(209)-197	Інспектор (по спецроботі); технік II категорії; провідний бібліотекар	3566,60 / 1,68	3396,77 / 1,60	3205,70 / 1,51
III	161-(158)-154	Старший оператор станційного технологічного центру оброблення поїзної інформації та перевізних документів; оператор станційного технологічного центру оброблення поїзної інформації та перевізних документів; черговий помічник начальника вокзалу (III класу)	2929,71 / 1,38	2887,25 / 1,36	2802,33 / 1,32
II	149-(141)-132	Секретар; оператор при черговому по станції; агент комерційний	2632,50 / 1,24	2483,89 / 1,17	2335,28 / 1,1
I	110-(93)-75	Старший касир квитковий; касир квитковий I категорії; касир квитковий II категорії; черговий з видавання довідок	2505,12 / 1,18	ЗП _{min (1378)} ↑ на 54 % ≈ 2122 / 1	1719,61 / 0,81

Джерело: розраховано та складено автором

Висновки та пропозиції. В статті автором визначено головні проблеми та недоліки діючої на підприємствах залізничного транспорту тарифної системи оплати праці, що можуть бути усунені за рахунок впровадження грейдингу.

За рахунок удосконалення методики грейдування та розробки специфічних транспортних критеріїв оцінки цінності посад працівників автором проведено пробне грейдування посад на прикладі залізничної станції I класу, що дозволить забезпечити об'єктивну диференціацію та посилення індивідуалізації основної заробітної плати, підвищити справедливість та прозорість системи оплати праці, посилити мотивацію та лояльність працівників до підприємства, покращити результати праці та закріпити на підприємстві найбільш компетентних працівників.

Результати практичної реалізації авторського дослідження можна рекомендувати для ознайомлення Департаменту управління персоналом Укрзалізниці та Департаменту організації, оплати та мотивації праці Укрзалізниці з метою підвищення ефективності проведення реформи мотивації праці у галузі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ляшенко І. О. Мотивація праці на залізничному транспорті в умовах його реформування [Текст] / І. О. Ляшенко, М. П. Сначов // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – Д., 2011. – Вип. 2: Проблеми економіки транспорту. – С. 48-55.
2. Сначов М. П. Принципы мотивации труда на железнодорожном транспорте [Текст] / М.П.Сначов, А. А. Пашнюк // Вагонный парк. – 2010. – № 9. – С. 54-57.
3. Євсєєва О. О. Удосконалювання системи стимулювання ефективної роботи колективів підприємств залізничного транспорту: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к.е.н.: спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами [Текст] / О. О. Євсєєва. – Харків, 2004. – 25 с.
4. Єрофеєнко Л. В. Специфіка системи оплати праці на залізничному транспорті [Текст] / Л.В.Єрофеєнко // Право і безпека. – 2009. – № 5. – С.44-47
5. Ейтутіс Г. Д. Мотивація як фактор впливу на ефективність виробничих структурних підрозділів залізничного транспорту на прикладі дистанції колії [Текст] / Г. Д. Ейтутіс, О. А. Мельникова // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2013. – № 42. – С. 412-416.
6. Про оплату праці [Електронний ресурс]: [закон України № 108/95-ВР, редакція від 01 січня 2015] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
7. Галузева угода між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002-2006 роки (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://wap.uz.gov.ua/?m=policy.galuz_/ugoda&lng=rs
8. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010-2012 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0006120-10/page>
9. Лагутін В. Про теоретико-методологічні засади дослідження оплати праці [Текст] / В. Лагутін // Україна: аспекти праці. – 2012. – № 3. – С. 16-20.
10. Цимбалюк С. А. Проблемы проектирования основной заработной платы с использованием традиционных тарификационных процедур [Текст] / С. А. Цимбалюк // Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Труд в XXI веке» (20-22 апреля 2011 г., г. Москва). Том 2. – Тверь : СФК-офис, 2011. – С. 121–126.
11. Компанієць В. В., Польова В. В. Система мотивації та оплати праці на залізничному транспорті (проблеми та перспективи) [Текст] / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕДУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕДУТ, 2014. – Вип. 28. – С. 43-53.
12. Польова В. В. Оцінка ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту [Текст] / В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕДУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕДУТ, 2014. – Вип. 27. – С. 134-145.
13. План заходів Укрзалізниці на 2013—2014 рр. з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010—2019 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.magistral-uz.com>

14. Павлюченко О. Удар грейдом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://betapress.ru/library/assessment-507.html>
15. Аксютко И., Бойченко В. Грейдинг: путь к справедливому вознаграждению [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.uppro.ru/library/personnel_management/wage_system/grading-metinvest.html
16. Грицак Н. Система грейдів: кожному своє [Текст] / Н. Грицак // Агробізнес сьогодні. – 2013. – №9 (256). – С. 48-52.
17. Hay Group – оцінка посад нового покоління [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3060>
18. Польова В. В. Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту: дисертація на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) [Текст] / В. В. Польова. – Харків, 2015. – 290 с.
19. Слипачук С. Система грейдов. Методика определения должностных окладов [Текст] / С. Слипачук. // Зароботна плата. – 2007. – № 8. – С. 40-53.
20. Гладка О. І. Застосування грейдингу при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2013. №42. – С. 276-280.
21. Цимбалюк С. О. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика [Текст] / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. – К.: Видавничий дім «МедіаПро». – 2009. – № 2. – С. 86–98.

REFERENCES

1. Liashenko I. O. Motyvatsiia pratsi na zaliznychnomu transporti v umovakh yoho reformuvannia [Motivation work on the railways in terms of its reform]. Zbirnyk naukovykh prats Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana [Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan], 2011, issue 2: Problemy ekonomiky transportu [Problems of Transport Economics]. – pp. 48-55.
2. Snachov M. P. Printsipyi motivatsii truda na zheleznodorozhnom transporte [Principles of motivation on the railways]. Vagonnyi park – Carriage park, 2010, no. 9, pp. 54-57.
3. Ievsieieva O. O. Udoskonaliuvannia systemy stymuliuvannia efektyvnoi roboty kolektyviv pidpriemstv zaliznychnoho transportu. Avtoreferat Diss. [Improvement of system of stimulation of effective work of staff of the enterprises of railway transport]. Kharkiv, 2004. – 25 p.
4. Ierofieienko L. V. Spetsyfika systemy oplaty pratsi na zaliznychnomu transporti [The specificity of the remuneration system for rail transport]. Pravo i bezpeka – Law and Safety, 2009. – no. 5, pp. 44-47.
5. Eitutis H. D. Motyvatsiia yak faktor vplyvu na efektyvnist vyrobnychkykh strukturykh pidrozdiliv zaliznychnoho transportu na prykladi dystantsii kolii [Motivation as a factor of influence on the efficiency of production structural units of rail transport as an example division track]. Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti – Bulletin of Economics and Transport Industry, 2013, no. 42, pp. 412-416.
6. Pro oplatu pratsi : zakon Ukrainy [On remuneration: Ukraine law] Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
7. Haluzeva uhoda mizh Derzhavnoiu administratsiieiu zaliznychnoho transportu Ukrainy ta profspilkamy na 2002-2006 roky (zi zminamy ta dopovnenniamy) [Sectoral agreement between the State Administration of Railway Transport of Ukraine and trade unions for 2002-2006 (as amended)] Available at: http://wap.uz.gov.ua/?m=policy.galuz_/ugoda&lng=rs
8. Heneralna uhoda pro rehuliuвання osnovnykh pryntsyviv i norm realizatsii sotsialno-ekonomichnoi polityky i trudovykh vidnosyn v Ukraini na 2010-2012 roky [General Agreement on basic principles of regulation and rules of implementation of socio-economic policy and labor relations in Ukraine for 2010-2012] Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0006120-10/page>
9. Lahutin V. Pro teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia oplaty pratsi [On the theoretical and methodological bases of research of wages]. Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor. – 2012. – № 3. – S. 16-20.
10. Tsimbalyuk S. A. Problemyi proektirovaniya osnovnoy zarabotnoy platyi s ispolzovaniem traditsionnykh tarifatsionnykh protsedur [Problems of designing the basic wage with traditional call detail procedures]. Sbornik materialov Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Trud v XXI veke» (20.04.2011-22.04.2011) [Proc. of Int. Scientific and Practical Conf. «Work in the XXI Century»]. Moscow, 2011, pp. 121–126.

11. Kompaniets V. V., Polova V. V. Systema motyvatsii ta oplaty pratsi na zaliznychnomu transporti (problemy ta perspektyvy) [System of motivation and remuneration for rail transport (problems and prospects)]. Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu [Proceedings of the State Economic and Technological University of Transport]. Kyiv, 2014, issue 28, pp. 43-53.
12. Polova V. V. Otsinka efektyvnosti trudovoi motyvatsii pratsivnykiv zaliznychnoho transportu [Evaluation of the effectiveness of motivation railway employees]. Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu [Proceedings of the State Economic and Technological University of Transport]. Kyiv, 2014, issue 27, pp. 134-145.
13. Plan zakhodiv Ukrzaliznytsi na 2013—2014 roku z realizatsii Derzhavnoi tsilovoi prohramy reformuvannia zaliznychnoho transportu na 2010—2019 roku [Action Plan UZ 2013-2014 for Implementation of State Program of Reforming rail transport in the 2010-2019 biennium] Available at: <http://www.magistral-uz.com>
14. Pavliuchenko O. Udar hreidom (Blow with grade). Available at: <http://betapress.ru/library/assessment-507.html>
15. Aksutko Y., Boichenko V. Hreidynh: put k spravdyvomu voznahrazhdeniu (Grading: the path to equitable remuneration). Available at: http://www.uppro.ru/library/personnel_management/wage_system/grading-metinvest.html
16. Hrytsak N. Systema hreidiv: kozhnomu svoje [Grade system: each his own]. *Ahrobiznes sohodni – Agribusiness today*, 2013, no. 9 (256), pp. 48-52.
17. Hay Group – otsinka posad novoho pokolinnia (*Hay Group – a new generation of job evaluation*) Available at: <http://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3060>
18. Polova V. V. *Upravlinnia trudovoiu povedinkoiu pratsivnykiv pidpriemstv zaliznychnoho transportu*, Kand. Diss. Management of Workers' Labor Behavior of the Enterprises of Railway Transport, Kharkiv, 2015. – 290 p.
19. Slypachuk S. Systema hreidiv. Metodyka opredelenia dolzhnostnykh okladov [System of grades. Technique of definition of official salaries]. *Zarabotnaia plata – Salary*, 2007, no. 8, pp.40-53.
20. Hladka O. I. Zastosuvannia hreidynhu pry formuvanni pryvablyvosti kompensatsiinoho paketu robotodavtsia [Application of grading in the formation of employer attractiveness compensation package] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Economics and Transport Industry*, 2013. №42. – S. 276-280.
21. Tsymbaliuk S. O. Hreidova systema otsiniuvannia posad i oplaty pratsi: metodolohiia, metodyka, praktyka [Grading system of evaluation of positions and wages: methodology, technique, practice]. *Dovidnyk kadrovyka – Directory of the personnel*, 2009, no. 2, pp. 86–98.