

ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В УМОВАХ ВАТ „ЄВРОАВТОТРАНС”

Актуальність проблеми. Економічний розвиток промислових підприємств супроводжується появою нових професій та спеціальностей. При складеному розмаїтті професій важко здійснювати управління посадами. З появою системи грейдів з'явилася можливість створення системи грошового стимулювання, заснованої на оцінці складності праці на конкретній посаді. Тому проблема вивчення грейдінга на практиці є актуальною, оскільки дозволяє порівняти посади і з'ясувати, хто є для підприємства важливіше; визначити розмір оплати праці на новій ділянці і при зміні характеристик роботи, а також порівняти рівень оплати праці на підприємстві з рівнем, який визначається ринком.

Аналіз останніх наукових досліджень. Дослідженням питань, пов'язаних з матеріальною мотивацією, організацією заробітної плати, займалось чимало вітчизняних науковців: Д. Богиня, І. Бондар, О. Грیشнова, Т. Кір'ян, А. Колот, Г. Куліков, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, В. Онищенко та ін. Розроблено чимало дієвих і корисних пропозицій щодо вдосконалення чинного механізму організації заробітної плати на основі вибору адекватних соціально-економічним умовам систем заробітної плати, підвищення мотиваційного потенціалу тарифних умов оплати праці тощо.

Разом з тим автори відмічають, що є низка проблем, які потребують подальших досліджень [1]. Серед них треба виділити питання, пов'язані із забезпеченням об'єктивної диференціації заробітної плати; розробленням оптимальних співвідношень в оплаті праці працівників різних професійних і кваліфікаційних груп, які б ураховували специфіку діяльності підприємства, цінність посади в організації; оптимізацією структури заробітної плати з метою посилення зацікавленості працівників у результатах праці тощо.

Мета роботи. Обґрунтувати доцільність впрова-

дження грейдів в умовах виробничо-транспортного підприємства Донецької області.

Викладення основного матеріалу дослідження. Наразі питання підвищення ефективності роботи працівників підприємства ВАТ „Євроавтотранс” набувають особливої актуальності і значущості. На підприємстві відсутність системності, формалізації і гнучкості існуючої тарифної сітки, суб'єктивізм при визначенні розрядів, відсутність правил підвищення окладів призводить до складнощів у залученні й утриманні працівників. Для виправлення існуючого положення запропоновано ввести на підприємстві систему грейдів.

Для оцінки посад був обраний аналітичний бальний метод. Суб'єктивізму в аналітичних методах менше, ніж у неаналітичних [2]. Він простий: достатньо побудувати декілька шкал для оцінки посади (заснованих на факторах, що компенсуються), визначити правила привласнення балів, проекспериментувати з довжиною шкали, кількістю і змістом і — інструмент готовий.

Розробка та впровадження грейдінгової системи для підприємства ВАТ „Євроавтотранс” складалася з декількох етапів. Спочатку було визначено фактори оцінки посад для того, щоб упорядкувати наявні на підприємстві посади за їх внутрішньофірмовими цінностями. Обрано єдині для всього набору посад фактори, враховувати специфіку діяльності підприємства і бути простими для розуміння та оцінювання. Для підприємства було визначено 4 ключових фактори оцінки значущості посад: знання і навички, зусилля, відповідальність, умови праці.

Завданням наступного етапу стало визначення „ваги” факторів. Складено рейтинг факторів, виходячи з їх стратегічної значущості для підприємства. „Вага” факторів вимірювалася в балах. Теоретично існує декілька підходів складання рейтингу чинників

Таблиця 1

Визначення „ваги” факторів

№	Фактори	„Вага” фактора (бали)
1	Знання та навички	450
2	Зусилля	300
3	Відповідальність	270
4	Робоче місце	200
Загальна сума		1220

Таблиця 2

Розподіл балів за субфакторами

Фактори і субфактори	Бали
<i>Знання та навички:</i>	450
— досвід	350
— знання роботи	100
<i>Зусилля:</i>	300
— розумові зусилля	160
— ініціатива	60
— фізичні зусилля	80
<i>Відповідальність:</i>	270
— відповідальність за використання грошових коштів	150
— значимість позиції для досягнення бачення підприємства	70
— вплив на політику підприємства	50
<i>Робоче місце:</i>	200
— умови роботи	110
— шкідливість роботи	90

Таблиця 3

Шкала субфакторів

Субфактори	Рівні субфакторів			
	A	B	C	D
Досвід	87,5	175	262,5	350
Знання роботи	25	50	75	100
Розумові зусилля	40	80	120	160
Ініціатива	15	30	45	60
Фізичні зусилля	20	40	60	80
Відповідальність за використання грошових коштів	37,5	75	112,5	150
Значимість позиції для досягнення бачення підприємства	17,5	35	52,5	70
Вплив на політику підприємства	12,5	25	37,5	50
Умови роботи	27,5	55	82,5	110
Шкідливість роботи	22,5	45	67,5	90
Загальна сума	305	610	915	1220

[3]. У цьому випадку доцільним було застосування наступного підходу: суму балів розподілили на нерівні частки, які перерозподіляються за факторами в залежності від їх пріоритетності (табл. 1).

Чинники розподілили на уточнюючі елементи — субфактори, що дозволяють глибше і різноманітніше розкрити і, відповідно, точніше оцінити посаду. Кожному субфактору присвоїли бали, загальна сума яких дорівнює балам вихідного чинника. Отже, утворюється шкала субфакторів (табл. 2).

Кожен субфактор описали для уникнення різноманітності. Від точного і зрозумілого опису кожного рівня багато в чому залежить коректність оцінки посади. Для підприємства ВАТ „Свроавтотранс” взяли для опису субфакторів 4 рівня складності (A, B, C, D). Результатом проведеної роботи стала таблиця з перерахованими субфакторами і розподілом їх на рівні, з визначенням кількості балів за наростаючим принципом (табл. 3).

Використовуючи отриману шкалу субфакторів, проставили бали для всіх позицій адміністративного та інженерно-технічного персоналу, що існують на підприємстві ВАТ „Свроавтотранс” (табл. 4).

За результатами підрахунків всі посади розташовані в ієрархічну піраміду в залежності від отриманого сумарного балу на основі яких будуються грейди. На ВАТ „Свроавтотранс” сформували 6 грейдів. Бали розподілили наступним чином:

- у шостий грейд увійшли посади, які отримали в сумі від 1051 до 1100 балів;
- у п'ятий — від 951 до 1050 балів;
- у четвертий — від 801 до 950 балів;
- у третій — від 601 до 800 балів;
- у другий — від 451 до 600 балів;
- у перший — від 400 до 450 балів.

Наступним етапом в цілях встановлення посадових окладів і розрахунку „вилок” окладів на

Таблиця 4

Відносні цінності позицій

Найменування позиції (посади)	Підсумкова бальна оцінка
Генеральний директор	1083
Заступник директора з виробництва	1045
Заступник директора з технічної безпеки	1028
Заступник директора зі збуту	1023
Економіст по бухгалтерському обліку й аналізу господарської діяльності	833
Інспектор з кадрів	804
Машиніст компресорних установок	628
Електрослюсар	603
Шліфувальник	603
Випробувач балонів	603
Водій	485
Прибиральниця	428

Таблиця 5

Заробітна плата працівників на досліджуваному підприємстві фактична і запропонована на підставі аналізу регіонального ринкового рівня оплати праці

Найменування позиції (посади)	Заробітна плата, грн.	
	Фактична	Запропонована
Генеральний директор	4500	5000
Заступник директора з виробництва	3500	4000
Заступник директора з технічної безпеки	3500	4000
Заступник директора зі збуту	3500	3800
Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності	2500	3000
Інспектор з кадрів	1500	2900
Машиніст компресорних установок	1800	2400
Електрослюсар	1500	2200
Шліфувальник	1500	2200
Випробувач балонів	1800	2200
Водій	1800	1700
Прибиральниця	1000	1200

підприємстві провели аналіз ринку праці для того, щоб зрозуміти, скільки платять у середньому за аналогічну посаду на інших підприємствах, і на підставі отриманих даних прийняти виважене рішення (табл. 5).

Діапазоном оплати для посад одного грейда є тариф, який може бути поділений на тарифні розряди — мінімальні одиниці розрізнення оплати для посад [4]. І тариф, і тарифний розряд встановлюються для всіх грейдів. В одному тарифному розряді оплата праці однакова для всіх грейдів. Це дозволяє керівнику мотивувати незмінність зарплати для працівників (табл. 6).

Як видно з даних табл. 6 було вирішено зробити „вилки” досить широкими, щоб мати можливість справедливо оплачувати працю людей різної кваліфікації, оскільки якість персоналу на підприємстві неоднорідна. Відтепер працівник може підійматися службовими

сходінками у межах свого грейда. Та якщо його кар’єрні прагнення далі значно вищі, він змушений добиватися посади з вищим грейдом. Для співробітників він привабливий тим, що кожен з них знає, чому одержує той чи інший оклад і які обов’язки повинен виконувати, щоб „відпрацювати” одержані гроші. Однак не слід забувати, що мінімальний посадовий оклад найнижчого (останнього) грейда не повинен бути нижче за державні норми і гарантії, тобто не нижче встановленого державою розміру мінімальної зарплати [5].

При визначенні „вилки” окладів вирішують два основні завдання:

- 1) визначення діапазону окладів;
- 2) визначення розміру накладення (перетину) грейдів.

Необхідно зазначити, що відсутність накладень

Діапазони „вилки” посадового окладу

Найменування позиції (посади)	Грейд	Тарифний розряд, грн.		
		Мінімальний	Середній	Максимальний
Генеральний директор	6	4348-5000	5000-5750	5750-6613
Заступник директора з виробництва	5	3288-3781	3781-4348	4348-5000
Заступник директора з технічної безпеки				
Заступник директора зі збугу	4	4486-2859	2859-3288	3288-3781
Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності				
Інспектор з кадрів	3	1880-2162	2162-2486	4486-2859
Машиніст компресорних установок				
Електрослюсар				
Шліфувальник				
Випробувач балонів	2	1422-1635	1635-1880	1880-2162
Водій				
Прибиральниця	1	1076-1237	1237-1422	1422-1635

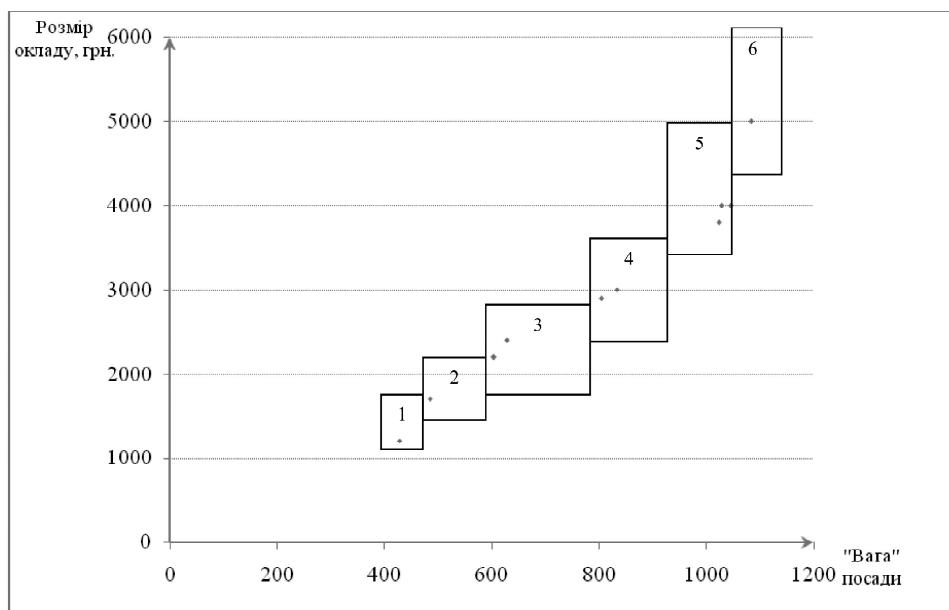


Рис. 1. Накладення (пересічення) тарифів

неможливо, оскільки треба охопити всі точки-посади в системі координат „Гроші — Ваги” [2]. А розглянувши всі випадки накладення грейдів було вирішено використовувати на підприємстві ВАТ „Євроавтотранс” варіант коли, грейди не „накладаються” один на одного, а тарифи — навпаки. Грейди будуть значними, оскільки повинні охоплювати всі посади (рис. 1).

Як видно з даних рис. 1 у результаті пересічення тарифів, наприклад, оклад економіста може бути вище окладу його начальника. І якщо в силу традицій, успадкованих від державних організацій, така практика на багатьох підприємствах вважається неприйнятною, то для сучасних підприємств, що розглядають різні

типи кар’єри та стимулювання, це нормально, оскільки дає співробітнику можливість заробляти більше [6]. Це стимул для працівників, які прагнуть до кар’єрного росту, але не бажають ставати керівниками.

Такий спосіб побудови системи тарифікації — хороший інструмент закріплення фахівців на підприємстві ВАТ „Євроавтотранс”. Співробітник, який зібрався йти на підприємство, де йому заплатять більше, залишається, отримавши надбавку. У працівника є стимул для професійного розвитку на своїй посаді: підвищується його спеціалізація, поглиблюються знання.

Важливою метою етапу аналізу та виправлення невідповідностей є порівняння нової грейдної

сітки з попередніми окладами, які існують на підприємстві ВАТ „Євроавтотранс” Таке порівняння зазвичай виявляє посади, які були або недооцінені, або переоцінені.

При порівнянні окладів були виявлені невідповідності. Так, водій, робота якого була оцінена нижче, отримував вище, ніж, скажімо, електрослюсар, шліфувальник. До того ж середньоринковий рівень доходів за цими професіями був ще вище. Не дивно, що з підприємства йшли в основному електрослюсарі. Тому було вирішено перевести цю посаду в наступний грейд, зважаючи на її особливу дефіцитність. Також і деякі інші професії за результатами порівняння зарплат були переведені як до вищих, так і у нижчі грейди.

Висновки: Упровадження системи грейдів на виробничо-транспортному підприємстві ВАТ „Євроавтотранс” дозволить:

- не допускати перевитрати фонду оплати праці;
- уникнути суб’єктивізму при встановленні окладів;
- усунути дисбаланс зарплати на підприємстві;
- визначити розмір базового окладу нової посади;
- співвідносити середню заробітну плату будь-якої посади на своєму підприємстві з середньоринковими;
- підвищити ефективність роботи.

Література

1. Цимбалюк С. Диференціація заробітної плати: види, чинники, сучасний стан в Україні / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2009. — №4. — С. 16 — 22.
2. Чемяков В. П. Грейдинг: технологія побудови системи управління персоналом / В. П. Чемяков. — М. : Вершина, 2008. — 208 с.
3. Слипачук С. Система грейдов. Методика определения должностных окладов / С. Слипачук // Заробітна плата. — 2007. — №8. — С. 40 — 53.
4. Сосновий А. Разработка системы базовых окладов на основе грейдов / А. Сосновий, А. Гун. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://free-consulters.ru/?p=476>.
5. Семикова Н. Как определить истинную цену сотрудника / Н. Семикова. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=007847>.
6. Ветлужских Е. Как правильно платить сотрудникам? / Е. Ветлужских // Время и деньги. — 2010. — 50 (3244). — С. 8 — 10.

Давидова С. В. Обґрунтування системи диференціації заробітної плати в умовах ВАТ „Євроавтотранс”

У статті розглянуті недоліки існуючої тарифної системи на виробничо-транспортному підприємстві. Проаналізовані основні принципи застосування системи

грейдів, головним достоїнством якої є можливість переведення такого нематеріального показника, як цінність роботи співробітника, в грошовий еквівалент. Розроблені конкретні рекомендації удосконалення схеми нарахування зарплати за допомогою перетворення її в систему грейдів. Реалізація запропонованих заходів забезпечить проводити більш гнучку, прозору політику оплати праці порівняно з традиційною тарифною системою.

Ключові слова: заробітна плата, диференціація заробітної плати, система грейдів, ранжування, фактори оцінки посад, грейд, лінія зарплат, мотивація.

Давидова Е. В. Обоснование системы дифференциации заработной платы в условиях ОАО „Евроавтотранс”

В статье рассмотрены недостатки существующей тарифной системы на производственно-транспортном предприятии. Проанализированы основные принципы применения системы грейдов, главным достоинством которой является возможность перевода такого нематериального показателя, как ценность работы сотрудника, в денежный эквивалент. Разработаны конкретные рекомендации усовершенствования схемы начисления заработной платы с помощью преобразования ее в систему грейдов. Реализация предлагаемых мер обеспечит проводить более гибкую, прозрачную политику оплаты труда по сравнению с традиционной тарифной системой.

Ключевые слова: заработная плата, дифференциация заработной платы, система грейдов, ранжирование, факторы оценки должностей, грейд, линия зарплат, мотивация.

Davydova E. V. Justification of wage differentiation in “Donetskavtotrans”

In article lacks of existing tariff system are considered on is industrial-transport enterprise. Analyzes the basic principles of grading system, which advantage is possibility of transfer of such non-material showing, as value of work of the employee, in a money's equivalent. Concrete recommendations of improvement of the scheme extra charges of the wage by means of its transformation to grading system are developed. Realization of offered measures will provide to carry out more flexible, transparent to the policy of payment in comparison with traditional tariff system.

Key words: wages, wage differentiation, grading system, assessment factors of wages, ranking, grade, line of wages, motivation.

Стаття надійшла до редакції 12.12.2010
Прийнято до друку 15.03.2011