

УДК 656.2

*Ніна Колесникова, доктор економічних наук, професор  
(проректор з науково-педагогічної роботи,  
Державний економіко-технологічний університет транспорту)  
Марина Іскоростенська,  
(студентка магістратури спеціальності «Менеджмент організації і  
логістики», Державний економіко-технологічний університет транс-  
порту)  
Володимир Щелкунов, доктор економічних наук, професор  
(президент Українського національного комітету Міжнародної торгової  
палати)*

### СУЧАСНІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Заробітна плата є одним з ключових факторів мотиваційного механізму трудової активності і забезпечення ефективного функціонування організації. В сучасних умовах, коли посилюються кризові явища, заробітна плата поступово втрачає відтворювальну і стимулюючу функції і фактично перетворюється на різновид соціальних виплат, не пов'язаних із кількістю, якістю і кінцевими трудовими результатами. Це обумовлює необхідність пошуку нових підходів до оплати праці з метою забезпечення її стимулюючої ролі щодо якісних і кількісних трудових результатів. Аналіз наукових публікацій вказує на необхідність поглиблення досліджень із зазначеного питання, що й обумовило мету статті. Розглянуті системи оплати праці в різних країнах, виявлені їхні особливості, а також переваги. Це дало можливість обґрунтувати принципи організації заробітної плати в сучасних умовах, для реалізації яких більш доцільною є використання диференційованої системи винагородження працівників. Зроблено висновок про те, що для цього слід запровадити систему грейдингу, яка забезпечує ефективну схему винагороди відповідно до кількості і якості праці.*

*Ключові слова: грейдинг, продуктивність праці, посадовий оклад, система оплати праці.*

**Постановка проблеми.** Заробітна плата завжди була однією з головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності і забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання. Організація системи оплати праці є однією з найголовніших проблем в сучасній економіці України.

На сьогодні актуальність теми все більше зростає, оскільки зазнає значного впливу кризи в країні. Показники діяльності підприємств є досить нестабільними. Відбуваються зміни в організації оплати праці, скорочення чисельності працівників, спад в обсягах продажу, замовлень тощо. Для більшості населення заробітна

© Колесникова Н., Іскоростенська М., Щелкунов В., 2014

плата втратила свою відтворювальну і стимулюючу функції і фактично перетворилася на різновид соціальних виплат, не пов'язаних із кількістю, якістю і кінцевими трудовими результатами. Слід зазначити, що в Україні рівень заробітної плати значно нижчий, ніж у держав з розвинутою економікою.

Системи оплати праці, які використовуються у наш час на вітчизняних підприємствах, морально застаріли. Це виявляється у тому, що вони не враховують ні специфіки роботи підприємства в ринковій економіці, ні різної відповідальності і результатів праці працівників, що займають ідентичні посади. Системи оплати праці будуть ефективними лише тоді, коли вони відповідатимуть організаційно-технічним умовам виробництва. Однак не завжди традиційні системи оплати праці відповідають внутрішньому середовищу підприємства. Тому актуальним є питання про розгляд систем оплати праці у зарубіжних країнах і вибір найбільш ефективних із них для використання на вітчизняних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених досліджували проблематику різних аспектів організації оплати праці працівників різних виробничих сфер, форм власності і підпорядкування. Відомими науковцями у цій сфері стали І. Бондар [1], М. Волгін [2], Ю. Фокін [3], Е. Лібанова [4] й ін. Ці вчені дослідили практику організації оплати праці працівників виробничої і бюджетних сфер, управлінських структур державної влади, у тому числі зміни в системі організації оплати праці та матеріального стимулювання. Вони запропонували також нові підходи до оплати праці, напрями вдосконалення діючих підходів в організації оплати праці з урахуванням розвитку економіки, змін у господарській діяльності.

Серед учених високо розвинених країн вагомий внесок у розробку проблем регулювання заробітної плати здійснили А. Маршалл, Дж. М. Кейнс, П. Самуельсон, А. Маслоу, Е. Мейо й ін. Через це, особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду, проведення аналізу оплати праці на вітчизняних підприємствах і пошук шляхів її вдосконалення в контексті загальних проблем розвитку економіки.

**Метою даної статті** є розгляд сучасних систем оплати праці, що практикуються у зарубіжних країнах, пошук оптимальних форм оплати праці, а отже, і нових підходів до управління працею, які були б адекватні ринковим відносинам, здійснення порівняльного аналізу підходів до системи оплати праці в різних країнах.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Оплата праці, як об'єкт дослідження, є складним багатомірним економічним явищем, яке відображає взаємодію багатьох економічних процесів і виступає одним із найбільш важливих елементів суспільного відтворення і розвитку системи ринкових відносин. Вона є не лише об'єктом реформування, а й інструментом ринкових перетворень, уміло використовуючи який, можливо створити високоефективну соціально орієнтовану ринкову економіку. Оплата праці – категорія не тільки економічна, а й моральна, покликана забезпечити людині гідний рівень життя.

Дослідження можливих напрямів удосконалень системи оплати праці на підприємствах істотно впливає на рівень достатку населення, на ефективність виробничої діяльності і на стабільність соціально-економічного клімату в суспільстві. На підприємствах з різними формами власності встановлюються нові форми організації праці. Слід акцентувати увагу на проблемі матеріального стимулювання працівників, і його зв'язку з оплатою праці, і його конкретними результатами. Це вимагає, у свою чергу, застосування прогресивних систем і форм оплати, які дозволяли б враховувати індивідуальні особливості кожного члена колективу в його трудовій діяльності. В таблиці надаються системи оплати праці різних країн.

Досвід оплати праці у США і Японії показує, що застосування різних форм оплати сприяє формуванню у персоналу зацікавленості у підвищенні свого кваліфікаційного й професійного рівня, розвитку підприємства. Характерною особливістю сучасних систем оплати праці на заході є значне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їх розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки у загальному обсязі виробництва. Причому розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробітну плату працівників: у Німеччині – на 20%, в Італії і Данії – на 22%, у Люксембурзі – на 44%, у Франції і Бельгії – на 61% [5].

На японських підприємствах керівництво намагається дотримуватися системи довічного найму. Її суть полягає у тому, що, будучи прийнятим одного дня на роботу, новий працівник залишається тут до офіційного виходу на пенсію у 55 років. Він не може бути звільнений за жодних обставин, за винятком скоєння тяжкого кримінального злочину або банкрутства підприємства. Ця система охоплює приблизно 25-30% японських працівників, зайнятих у великих компаніях. Оплата праці складається з базової ставки і премій, додаткових пільг і виплат [5].

Характеристику систем оплати праці у США можна звести до таких основних пунктів [6]:

- погодинна оплата у зв'язку з високим рівнем механізації праці;
- визначаючи середній рівень заробітної плати, стежать, щоб вона була не нижчою, ніж у інших фірмах регіону;
- абсолютний розмір заробітної плати залежить від кваліфікації працівника і вартості проживання у цій місцевості;
- підвищення заробітної плати зазвичай щорічно для всіх працівників, результати роботи яких оцінюються позитивно;
- розмір заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оприлюднюється, його встановлюють на підставі індивідуальної домовленості між адміністрацією і працівником;
- мотивація персоналу здійснюється через матеріальне стимулювання і просі-вання шаблями ієрархії, яке безпосередньо пов'язане з підвищенням кваліфікації через систему навчання [6].

До особливостей Німецької системи оплати праці на колективно-договірному рівні слід віднести: ідентифікацію заробітної плати у залежності від галузі, яка визначається на рівні міжгалузевих тарифних угод; у галузевих типових угодах визначається робочий час, відпустка, звільнення, стимулювання при раціоналізаторстві тощо; тарифні угоди на рівні підприємства враховують розряди заробітної плати працівників і службовців, види діяльності і стимулювання; соціальні компоненти визначаються через диверсифікацію податків; основні параметри, які визначають розряд робітника у тарифній угоді: врахування рівня навчання, стажу, досвіду; у структурі заробітної плати працівника переважає, як правило, доля тарифної оплати праці; тарифіковані робітники преміюються за кількість, якість, економію, покращення використання обладнання, стаж тощо [6].

Таблиця 1. Системи оплати праці в різних країнах

США	-погодинна оплата; -мотивація через матеріа- льне стиму- лювання	Японія	Система дові- чного найму	Німеччина	Ідентифікація заробітної плати в зале- жності від галузі, яка визначається на рівні тари- фних угод	Швеція	Діяльність профспілок, завдяки яким досягнута найменша у світі диферен- ціація між доходами	Франція	Накопичу- вальне премі- ювання	Італія	Роздріблена структура. Крім галузе- вих тарифних ставок, діють надбавки	Австралія	Система мате- ріального стимулюван- ня персоналу досягнута завдяки новим формам і сис- темам зароби- тної плати	Україна	Однорічна спрямо- ваність на ближню моти- вацію
-----	---------------------------------------------------------------------------------	--------	------------------------------	-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	--------------------------------------	--------	----------------------------------------------------------------------------------------	-----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	-------------------------------------------------------------

Характерними рисами Шведської моделі оплати праці є діяльність профспілок, завдяки яким досягнута найменша у світі диференціація між доходами низькооплачуваних і високооплачуваних категорій працівників [6].

Французька система оплати праці має розширене використання накопичувального преміювання. Тут проводиться планування й узгодження загального розміру фонду оплати праці з профспілками, а також здійснюється індексація заробітної плати після узгодження з профспілками. Слід зазначити, що Франція в числі інших розвинених країн має багаторічну усталену практику правового регулювання трудових відносин [6].

Структура заробітної плати на італійських підприємствах відрізняється значною роздробленістю, яка полягає у тому, що, крім галузевої тарифної ставки, на підприємствах діють більше п'ятидесяти компонентів надбавок у зв'язку із зростанням вартості життя і за стаж, регулярні й нерегулярні премії, відрядні приробітки. Виплати, що входять у систему оплати праці, поділяються на: договірні, які включають усі види оплати праці, зафіксовані у трудовому договорі, і не договірні, на основі яких устанавлюються диференціації заробітної плати, що забезпечує низку переваг для визначення категорії робочої сили [6].

Ефективність застосування системи матеріального стимулювання персоналу в Австралії була досягнута завдяки впровадженню нових форм і систем заробітної плати. Структура загальної моделі оплати праці включає: основну заробітну плату, змінну частину, що включає додаткову винагороду у вигляді бонусу, відрядну оплату, за понаднормовий час і надбавки [6].

На даний час в Україні в оплаті праці характерна однобічна спрямованість на ближню мотивацію. Така ситуація руйнівно діє на мотиваційне середовище особистості, не викликає зацікавленості у власному розвитку.

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є форми й системи оплати праці. Останні виступають, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці і тарифною системою, а з іншого – засобом досягнення певних якісних показників. Ці елементи організації оплати праці є способом устанавлення залежності величини заробітної плати від кількості, якості праці і її результатів. Організація оплати праці проводиться на основі:

- законодавчих і інших нормативних документів;
- генеральної угоди на державному рівні;
- галузевих, генеральних угод;
- трудових договорів.

Проаналізуємо системи оплати праці, які використовуються в Україні.

Згідно зі статтею 96 Кодексу законів про працю України основою організації оплати праці є тарифна система оплати праці, яка складається з тарифних сіток, тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик. Тарифна система оплати праці – це сукупність правил, за допомогою яких забезпечується порівняльна оцінка праці, залежно від кваліфікації, умов її виконання, відповідальності, значення галузі і інших факторів, що характеризують якісну сторону праці.

Як зазначалося вище, тарифна система оплати праці включає:

- а) тарифну сітку – коефіцієнти, які присвоюються робочим залежно від кваліфікації;
- б) тарифні ставки – суми, які нараховуються за певний проміжок часу (година, день) працівникам відповідної кваліфікації (розряду).

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а робітників – залежно від їхньої кваліфікації і відповідальності за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування і диференціації розмірів заробітної плати.

При переході до ринкової економіки на деяких підприємствах почали використовувати безтарифну систему оплати праці, яка виникла, перш за все, через ускладнення роботи підприємств і через те, що не завжди вони мають можливість виплачувати всім працівникам гарантовану тарифною системою заробітну плату. Оскільки кожен варіант застосування безтарифної моделі оплати праці є унікальною розробкою керівництва конкретного підприємства, то можна дати характеристику спільних для них рис.

Отже спільним для безтарифних систем оплати праці є таке :

- працівникам гарантується лише мінімальний обов'язковий рівень заробітної плати, існування якого обумовлене законодавством про мінімальну заробітну платню;

- спочатку визначається загальна сума заробленої колективом заробітної плати, потім з неї вираховується сума гарантованої мінімальної оплати всіх працівників підприємства, а залишок (він повинен становити більшу частину) розподіляється між членами колективу за певними встановленими заздалегідь правилами. В цьому плані безтарифні системи організації оплати праці належать до групи колективних систем організації праці, і всі члени колективу зацікавлені в поліпшенні кінцевих результатів спільної роботи;

- у рівні умови щодо можливості впливу на розмір своєї заробітної плати стають усі працівники підприємства, незалежно від категорії і посади.

Правила розподілу колективного заробітку складаються так, щоб зацікавлювати кожного працівника в поліпшенні саме тих показників роботи, які важливі для досягнення бажаного спільного кінцевого результату.

Оскільки таке поліпшення в принципі необмежене, то і можливості зростання індивідуального заробітку теж не обмежені;

- найважливішою проблемою є розробка розподілу колективного заробітку саме таким чином, щоб максимально націлювати працівників на поліпшення показників роботи, що важливі для досягнення кінцевого результату. В цьому випадку питання соціальної справедливості стоять дуже високо. Тому умовою ефективного застосування безтарифних систем організації оплати праці є наявність такого колективу, члени якого добре знають один одного, бачать і можуть оцінити роботу інших і цілком довіряють своїм керівникам.

Конкретні розробки безтарифної системи оплати праці можуть бути різними. Наприклад, одна з них може застосовуватись на промисловому підприємстві, інша може застосовуватись на будь-якому невеликому підприємстві, передусім у невиробничій сфері. Сутність відрядної форми заробітної плати полягає в тому, що її розмір залежить від кількості виробленої робітником продукції (виконаної роботи) належної якості на основі попередньо установлених норм часу (виробітку) і розцінок з урахуванням складності і умов праці. Правильно організована відрядна оплата праці створює у робітників зацікавленість у збільшенні випуску продукції установленої якості, підвищенні кваліфікації, застосуванні передових методів і прийомів праці. Ефективне застосування відрядної форми оплати праці можливе за певних умов: наявності кількісних показників виробітку, з допомогою яких установлюють норми й розцінки і визначають заробіток відповідно до результатів праці; можливості й необхідності підвищення індивідуальної або групової продуктивності

праці на даному робочому місці; забезпечення науково обґрунтованого нормування праці та правильного обліку виконаної роботи, чіткого контролю за якістю продукції.

Основою відрядної оплати праці є норма виробітку (часу) і тарифна ставка.

На підприємствах, окрім відрядної оплати, застосовується почасова оплата, тобто оплата за працю певної тривалості (годину, день, місяць). В умовах переходу до ринку на деяких підприємствах може з'явитися тенденція до заміни відрядної оплати на почасову. У цьому разі необхідно дотримуватися певних вимог до організації почасової оплати, з тим щоб її застосування не спричинило зниження ефективності роботи, що не бажано в умовах конкуренції на ринку праці.

Застосування почасової оплати праці потребує:

- точного обліку і контролю за фактично відпрацьований час;
- правильного присвоєння робітникам тарифних розрядів відповідно до їхньої кваліфікації і з урахуванням кваліфікаційного рівня виконуваних робіт;
- розроблення й правильного застосування обґрунтованих норм виробітку, (часу) нормованих завдань, норм обслуговування і нормативів чисельності.

Зауважимо, що на сучасних підприємствах праця робітників з почасовою оплатою має нормуватися й оцінюватися на основі показників, які враховують результати їхньої праці.

Такими показниками можуть бути:

- нормовані (виробничі) завдання, які визначають кожному працюючому обсяг роботи за зміну, тиждень або місяць;
- планові норми або завдання щодо випуску продукції бригадою, дільницею, цехом;
- норми праці, які можуть бути установлені як ступінь виконання технологічних параметрів, режимів, норм витрат сировини, матеріалів і інших виробничих ресурсів, строків виконання певних видів робіт тощо.

Почасова форма оплати праці застосовується:

1. За умови, коли у робітника відсутня реальна можливість для збільшення випуску продукції, наприклад, якщо його виробіток обумовлений режимом роботи устаткування, продуктивністю машин і агрегатів. Це характерно для автоматичних ліній, конвеєрів і потокових ліній з безперервним і точно регламентованим режимом, для робіт на високо механізованому устаткуванні й апаратурних процесах.
2. Якщо результати праці робітника не можуть бути конкретно виміряні і кількісно виражені (налагодження верстатів, інструктаж).
3. Коли економічно недоцільно стимулювати зростання виробітку понад оптимально передбачений технологічними параметрами, а також коли перевиконання цих норм може досягатися через порушення технологічних режимів і відповідно погіршення якості робіт, а відтак і продукції.

За простої почасової системи розмір заробітку визначається залежно від тарифної ставки робітника і кількості відпрацьованого ним часу. За способом нарахування заробітної плати почасова оплата буває погодинна, денна, місячна.

В умовах становлення ринкової економіки, подальшої індивідуалізації заробітної плати, дедалі більшого поширення набуває контрактна система оплати праці, яка може застосовуватися поряд з існуючою на підприємстві системою оплати праці. Оплата праці за контрактом є складовою контрактної системи наймання і оплати, яка досить поширена в зарубіжних країнах.

Контракт є особливою формою трудового договору між найманим працівником і власником підприємства, організації або уповноваженим органом. За контрактом

працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою і правилами внутрішнього розпорядку, а власник підприємства, організації або уповноважений ним орган зобов'язується сплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством працю, колективним договором і угодою сторін.

Контракт як особлива форма трудового договору має спрямовуватися на забезпечення умов для виявлення ініціативи і самостійності праці, враховуючи індивідуальні здібності працівника і його професійні навички, підвищення взаємної відповідальності сторін, правову і соціальну захищеність працівника.

Контракт має юридичну форму, оскільки прийняття на роботу працівників може здійснюватися у випадках, прямо передбачених чинним законодавством. У контракті передбачаються обсяги пропонованої роботи і вимоги до якості і строків її виконання, строк дії контракту, права, обов'язки і взаємна відповідальність сторін, умови оплати й організації праці, підстави для розірвання контракту, соціально-побутові і інші умови, необхідні для виконання взятих на себе сторонами зобов'язань, з урахуванням специфіки роботи, професійних особливостей і фінансових можливостей підприємства, організації чи роботодавця. Умови оплати праці і матеріального забезпечення працівників, з якими укладається контракт, визначаються угодою сторін. Розміри виплат не можуть бути меншими, ніж передбачено чинним законодавством, угодами й колективним договором, і залежать від виконання умов контракту.

Зважаючи на вище сказане, організація заробітної плати на підприємствах повинна ґрунтуватися на таких принципах [9]:

- врахувати розмір мінімальної заробітної плати, що встановлюється державою;
- розмір заробітної плати кожного працівника має визначатись з урахуванням його особистого трудового внеску в загальний результат колективної праці;
- дотримання закону про випереджаючі темпи підвищення продуктивності праці порівняно з темпами росту її оплати;
- забезпечення раціонального співвідношення в оплаті складної і простої, розумової і фізичної праці;
- матеріальна зацікавленість працівників у зростанні продуктивності праці.

На сьогоднішній день у світі існує система грейдингу – це найкраща і єдина оправдана система нарахування професійних окладів. Вона призначена для побудови механізму стимулювання і базується на оцінюванні складності праці для різних посад. Грейдинг розглядається як процедура ранжування посад з метою розподілу за групами відповідно до їх значущості для підприємства. За допомогою грейдингу забезпечується співставлення внутрішньої значимості посади для підприємства, встановлення грейдингів і їх тарифікацію, але й регулювання меж грейдом і тарифом відповідно до ринкового рівня оплати праці [10].

В основу грейдування посад покладені такі принципи [11]:

- 1) економічна обґрунтованість – зв'язок з результатами компанії;
- 2) ясність і прозорість – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;
- 3) справедливість – при значному впливі на результат компанії співробітник одержує більшу винагороду;
- 4) однорідність – відповідність винагород співробітників, що роблять однаковий вплив на результат;



5) ринкова конкурентоспроможність – створення конкурентних переваг компанії для залучення висококваліфікованих фахівців.

На даному етапі розвитку української економіки грейдинг стає все більш популярним серед роботодавців. У зв'язку з постійно зростаючою конкуренцією, керівники компаній почали приділяти більше уваги основному ресурсу – персоналу, а ще більшої уваги приділяють питанням мотивації праці, як матеріальної, так і нематеріальної. Приблизним аналогом системи грейдингів у радянські часи була тарифна кваліфікаційна сітка. Однак вона могла застосовуватись тільки до деяких категорій посад працівників й оцінювала їх досить формально.

**Висновки і пропозиції.** Використання технології грейдингу дозволяє запровадити системний підхід до оцінювання посад, формування до них вимог, атестації працівників щодо рівня їх компетенцій і продуктивності, реалізації можливості кар'єрного зростання, розвитку.

На основі грейдингу можна побудувати корпоративну політику компенсацій, що дозволить оптимізувати витрати на персонал за рахунок удосконалення організаційної структури підприємства.

Система грейдингу забезпечує ефективну схему винагороди, містить оклади, соціальний пакет, премії; оптимізує організаційну структуру підприємства; є основою для формування стратегій розвитку персоналу. Також слід відмітити, що вона дозволяє здійснити незалежну оцінку щодо відповідності посадам, які вони займають. На основі грейдів можна визначати взаємозв'язок рівня доходу працівника на конкретній посаді з відносною цінністю його позицій, порівняно з іншими працівниками компанії, а також дозволяє керівництву приймати рішення про ідентифікацію заробітної плати відповідно до стратегічних вимог розвитку. Однією з найважливіших рис грейдингу є підвищення мотивації персоналу, стимулювання його розвитку і сприяння підвищенню продуктивності праці персоналу підприємств, і неодмінно скорочує плінність кадрів.

Отже, можна зробити висновок, що системи грейдингу варто запроваджувати на підприємствах. Це дозволить вдало організувати й оцінити роботу персоналу підприємства, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня продуктивності праці працівників і організацій ефективної системи мотивації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Середній клас України: теорія і сучасні тенденції становлення* [Текст] : моногр. / І. К. Бондар, Є.О.Бугаєнко, В. Я. Бідак і ін. – К. : Корпорація, 2004 . – 581 с.
2. *Волгин Н. А.* Рынок труда. Учебник (третье издание, перераб. и доп.) / Под общ. ред. В.С. Буланова, Н.А. Волгина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2007. – 182 с.
3. *Фокин Ю. Г.* Преподавание и воспитание в высшей школе: Методология, цели и содержание, творчество: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 224 с.
4. *Бюджетна політика у контексті стратегії соціально-економічного розвитку України: Моногр.:* У 6 т. Т. 2. Соціальна спрямованість бюджетної політики / М. Я. Азаров, Ф. О. Ярошенко, Е. М. Лібанова, В. Б. Альошин, О. М. Білянський, А. Г. Богомолов, С. М. Бойко, З. С. Варналій, О. Д. Василик, С. С. Гасанов; Н.-д. фін. ін-т при М-ві фінансів України. – К., 2004. – 376 с.
5. *Зарубіжний досвід* оплати праці за грейдама / Л. Запорожан, В. Барабан, М. Запорожан; Економічний аналіз. 2011 рік. Випуск 8. Частина 2. – 325 с.
6. *Жук Н.* Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н. Жук // Галицький економічний вісник. – 2011. – №1(30). – С. 104-106.

7. Система оплати праці – режим доступу: [http://www.kiev-diplom.com/162-sistema-oplati-praci.html#\\_ftn6](http://www.kiev-diplom.com/162-sistema-oplati-praci.html#_ftn6)
8. Крищенко К. І. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 6. – С. 9.
9. Данюк В. М. Грейдинг у системі управління персоналом / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету економічних наук. – 2009. – №4. – С. 70-73.
10. Система грейдов: методика визначення професійних окладів – режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodika-opredeleniya-dolznostnyh-okladov>

*Nina Kolesnikova, Doctor of Economics, Professor  
(Vice-principal of research and educational work,  
State Economic and Technological University of Transport)  
Marina Iskorostenska,  
(Master of the speciality of Management and Logistics, State Economic and  
Technological University of Transport)  
Vladimir Schelkunov, Doctor of Economic Sciences, Professor  
(President of the Ukrainian National Committee of the International Chamber of  
Commerce)*

### CURRENT SYSTEM OF PAYMENT STAFF

*Wage is a key factor in the motivational mechanism of labor activity and effective functioning of the organization. In modern conditions, when the crisis intensified, wage gradually loses reproductive and catalytic functions and actually becomes a kind of social benefits not related to quantity, quality and final labor results. These necessities of the new approaches to remuneration to ensure its catalytic role on qualitative and quantitative results of labor. Publication analysis indicates the necessity for a deeper research of this issue. The system of wages in different countries found their features and benefits. This made it possible to justify the principles of wages in modern terms, which realization is more appropriate to use differentiated system of rewarding employees. It is concluded that this grading system should be introduced that provides effective compensation scheme according to the quantity and quality of work.*

*Keywords: grading, productivity, salary, wage system.*

### REFERENCES

1. Seredniy klas Ukrainy: teoriya ta suchasni tendentsiyi stanovlennya [Tekst] : monogr. / I. K. Bondar, Ye. O. Bugayenko, V. Ya. Bidak ta in. – K. : Korporatsiya, 2004. – 581 s.
2. N. A. Volgyn, Rynok truda. Uchebnyk (tret'e yzdanye, pererab. y dop.) /Pod obsch. red. V.S. Bulanova, N.A. Volgyna. – M.: Yzd-vo «Ekzamen», 2007. 182s.
3. Fokyn Yu. G. Prepodavanye y vospytanye v vysshey shkole: Metodologyya, tsely y sodержanye, tvorchestvo: Ucheb. posobyе dlya stud. vyssh. ucheb. zavedenyy. – M.: Yzdatel'skiy tsentr «Akademyya», 2002. – 224 s.
4. Byudzhetna polityka u konteksti strategiyi sotsial'no-ekonomichnogo rozvytku Ukrainy: Monogr.: U 6 t. T. 2. Sotsial'na spryamovanist' byudzhetnoyi polityky / M. Ya. Azarov, F. O. Yaroshenko, E. M. Libanova, V. B. Al'oshyn, O. M. Bilyans'kyu, A. G. Bogomolov, Ye. M. Boyko, Z. S. Varnaliy, O. D. Vasylyk, S. S. Gasanov; N.-d. fin. in-t pry M-vi finansiv Ukrainy. – K., 2004. – 376 s.
5. Zarubizhnyy dosvid oplaty pratsi za greydamy / L. Zaporozhan, V. Baraban, M. Zaporozhan; Ekonomichnyy analiz. 2011 rik. Vypusk 8. Chastyna 2. – 325s.

6. Zhuk N. Doslidzhennya osoblyvostey zarubizhnogo dosvidu zdiysnennya kadrovoyi polityky / N. Zhuk // Galyts'kyi ekonomichnyi visnyk. – 2011. – №1(30). – s. 104-106.
7. Systema oplaty pratsi – rezhyt dostupu: [http://www.kiev-diplom.com/162-sistema-oplati-praci.html#\\_ftn6](http://www.kiev-diplom.com/162-sistema-oplati-praci.html#_ftn6)
8. Kryschenko K.I. Udoskonalennya organizatsiyno-ekonomichnogo mekhanizmu upravlinnya oplatoyu pratsi/I. Kryschenko // Ukrayina: aspekty pratsi. – 2007. – №6. – S.9
9. Danyuk V.M. Greydyng u systemi upravlinnya personalom / V.M. Danyuk, O.O. Chernushkina // Visnyk Khmel'nyts'kogo natsional'nogo universytetu ekonomichnykh nauk. – 2009. – №4. – S. 70-73.
10. Systema greydov: metodyka vyznachennya profesiynykh okladiv – rezhyt dostupu: <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodyka-opredeleniya-dolzhnostnyh-okladov>