

Шило Л. А., кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0003-3235-1377

e-mail: 1954shilo@gmail.com

Кіржа К. Ю., викладач відділення «Бухгалтерський облік», Дніпровський коледж залізничного транспорту та транспортної інфраструктури, м. Дніпро, Україна

e-mail: oblikdiit@gmail.com

Пятак Ю. С., магістрант спеціальності «Облік і оподаткування», Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, м. Дніпро, Україна

e-mail: yulya1998888@gmail.com

Удосконалення системи оплати праці на залізниці в умовах корпоратизації

Анотація. Процес корпоратизації залізничної галузі вимагає застосування сучасних методів та інструментів стимулювання праці. У статті проведено аналіз сучасних систем оплати праці для пошуку комбінації, яка буде відповідати корпоративній культурі й стратегії ПАТ «Українська залізниця» та всім її функціям. Перехід організації до корпоративної культури має на увазі безпосередню участь співробітників в ключових процесах управлінні компанією. В умовах акціонування необхідна гнучка система порівняння оплати праці з її результатами. Система оплати праці повинна бути зрозумілою для всього персоналу, щоб він бачив безпосередній зв'язок між продуктивністю своєї праці та отриманою заробітною платою. На теперішній час у світі набула поширення організація оплати праці на основі впровадження системи грейдів. Оскільки при проведенні системи грейдування основну частку займають ключові показники ефективності, то для ефективного розвитку організації і прозорої системи оплати праці можна застосовувати в компаніях систему KPI. В сучасних умовах система грейдів і KPI – це дві найкращі системи розрахунків зарплат. Для того, щоб і постійна, і змінна частини зарплати були уніфіковані за єдиним принципом і приведені у відповідність, на підприємствах залізничного транспорту доцільно паралельне застосування системи грейдів та KPI. У парі вони повністю уніфікують нарахування обох складових зарплати (постійної й змінної). Наведена комбінація може оптимально зобразити спрямованість корпоративної культури, інформуючи працівників про стратегічний розвиток підприємства і шляхи, які забезпечують необхідний результат. Впровадження запропонованих підходів дозволить створити ефективну систему оплати праці та мотивації персоналу, яка дає можливість підвищити зацікавленість працівників підприємств залізничного транспорту у кількості і якості обсягів виконаних робіт.

Ключові слова: реформування залізничного транспорту; акціонування залізниці; система оплати праці; мотивація; грейдинг; універсальна система ключових показників ефективності.

Shylo Liliia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Department of Accounting and Taxation, Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician, Dnipro, Ukraine

Kirzha Krystyna, Lecturer of Department of Accounting, Dnipro College of Railway Transport and Transportation Infrastructure, Dnipro, Ukraine

Piatak Yuliia, Master's degree in Accounting and Taxation, Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician, Dnipro, Ukraine

Improving the Remuneration System on the Railway under the Conditions of Corporatisation

Abstract. Introduction. The process of corporatization in the railway industry requires the use of modern methods and tools to stimulate staff labor.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the modern remuneration systems and methods of motivation, searching for a system that optimally combines the interests of workers and the management of railway enterprises under conditions of corporatization.

Results. The analysis of modern remuneration systems was carried out to find a combination that will correspond to the corporate culture and strategy of PLC "Ukrainian Railways" and all its functions. Transition of the organization to a corporate culture implies direct participation of employees in key processes of company management. Under the conditions of corporatization, a flexible system of comparison of remuneration with its results is necessary. The remuneration system should be understandable for all staff, so that he/she sees a direct link between the productivity of his/her work and the salaries received. At present, the organization of remuneration based on the implementation of the grade system has become widespread in the world. Since the key indicators of the efficiency take the main part when conducting the grading system, the KPI (Key Performance Indicator) system can be used in companies for the effective development of an organization and the transparent remuneration. Under modern conditions, the grade system and the KPI are the two best payroll systems. To ensure that both constant and variable

components of the salary are unified according to a single principle and brought into conformity, a parallel application of the grade system and the KPI is advisable at railway transport enterprises. In a pair, they completely unify the accruals of both components of the salary (constant and variable). This combination can optimally reflect the direction of the corporate culture, informing employees about the strategic development of the enterprise and areas that provide the necessary results.

Conclusions. *Based on the study of scientific sources and on the basis of the modern remuneration systems analysis used by leading companies, the ways of their implementation at railway transport enterprises have been proposed. The implementation of the proposed approaches will create an effective remuneration system and personnel motivation, which allows increasing the interest of railway transport personnel in activity consumption quantity and quality.*

Keywords: *railway transport reform; corporatization of railway; remuneration system; motivation; grading; universal system of key performance indicators*

JEL Classification: *J30, J31, M12, M14.*

Постановка проблеми. Процес корпоратизації залізничної галузі вимагає застосування сучасних методів та інструментів стимулювання праці персоналу. Конкурентна боротьба та мінливі умови ринкової економіки змушують підприємства підвищувати ефективність систем управління. В умовах акціонування залізниці повинні застосовувати нові інструменти та технології з метою підвищення продуктивності праці та зниження собівартості перевезень.

В ринкових умовах поняття «заробітна плата» наповнилося новим змістом і охоплює всі види заробітків, премій, надбавок, соціальних пільг, нарахованих у грошовій і натуральних формах незалежно від джерел фінансування. Проблеми оплати праці в умовах корпоратизації стають все більш актуальними у зв'язку з тим, що для залізниць регулярність і розмір виплат визначають не тільки перспективи розвитку галузі, але і забезпечують фізичне виживання їх персоналу.

Основною статтею витрат у більшості структурних підрозділів залізниць є заробітна плата персоналу. Чинна система фінансування структурних підрозділів не враховує вплив кожної бізнес-одиниці на кінцевий результат, і як наслідок, не дозволяє заохочувати робітників цих підрозділів у залежності від якості та кількості кінцевого результату перевізного процесу.

В сучасних умовах господарювання необхідна гнучка система порівняння оплати праці з її результатами, що в повній мірі виконує оціночно-розподільну функцію цього процесу. Ця система повинна оптимально поєднувати всі види виплат та зображати економічні інтереси всіх учасників відтворювального процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми, пов'язані із формами організації оплати праці та мотивації, висвітлюються в роботах вітчизняних та закордонних вчених, а саме Д. Богині, А. Колота, К. Складанної, Д. Ейтутіса, Е. Хея, А. Маршалла, Дж. Кейнса, П. Самуельсона, В. Майєра, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Слезингера та інші.

Однак, попри значну кількість досліджень, питання створення ефективної системи оплати праці для залізничної галузі України в умовах корпоратизації потребують подальшого аналізу й доопрацювання.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є аналіз сучасних систем оплати праці та

методів стимулювання персоналу, пошук системи, яка б найбільш оптимально поєднувала інтереси працівників та керівництва ПАТ «Українська залізниця» в умовах трансформації залізничної галузі, а також розробка заходів, які дозволять підвищити зацікавленість персоналу підприємств залізничного транспорту у кількості і якості обсягів виконаних робіт.

Поставлена в роботі мета досягається шляхом використання методів порівняння, наукового пошуку, синтезу й аналізу. Зокрема, проведені дослідження застосування грейдингової системи оплати праці у поєднанні із системою ключових показників ефективності. Здійснений аналіз наукових праць у частині позитивного досвіду застосування цих систем показує, що наведена комбінація є прогресивним інструментом мотивації та оцінки персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах ринкової економіки основна мета роботодавця – комерційний успіх на ринку та отримання прибутку, а основна мета найманих працівників – отримання матеріальних благ та задоволеність від роботи. При цьому роботодавець намагається отримати максимальний прибуток при мінімумі витрат [11].

У знаходженні компромісу між очікуваннями найманого працівника і роботодавця полягає суть стимулювання працівників в ринковій економіці. Система оплати праці повинна бути частиною загальної системи управління підприємством, а не якимось окремим, самостійним елементом. Вона зобов'язана відповідати корпоративній культурі й стратегії організації та всім її функціям. Перехід організації до корпоративної культури має на увазі безпосередню участь співробітників в ключових процесах управлінні компанією.

Корпоративній культурі не відповідає традиційна прикрита система оплати праці, де вкрай обмежена або зовсім немає інформації про оплату праці. Така організація не зможе залучити співробітників, не зможе зробити для всіх прийнятною інформацію про систему оплати праці й принципи, на яких вона заснована [14].

Вибір системи оплати праці – один з важливіших кроків підвищення ефективності діяльності підприємства та її працівників. Система повинна бути зрозумілою для всього персоналу, щоб він бачив безпосередній зв'язок між продуктивністю своєї праці та отриманою заробітною платою.

В сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції, одним з ключових ресурсів стає людина, що володіє певним набором компетенцій, необхідних компанії для встановлення та підтримання передових позицій на ринку. У боротьбі за найкращі кадри компанії необхідно пропонувати не тільки гідні умови праці, але також і гідну заробітну плату. Прагнення сучасних компаній розробити найбільш ефективні підходи до організації оплати праці призвело до появи безлічі систем оплати праці.

Досвід, накопичений за кордоном з питань оплати праці, може бути корисний для використання на залізниці, але його не можна механічно перенести в нашу економіку.

При вивченні вітчизняного та іноземного досвіду з цієї проблеми виділено такі основні види сучасних систем оплати праці.

Безтарифна система дозволяє врахувати чинники, які не враховує тарифна система. При безтарифній системі оплати праці заробіток працівника залежить від кінцевих результатів роботи підприємства в цілому, структурного підрозділу, в якому він працює, і від обсягу коштів, що спрямовуються роботодавцем на оплату праці. Індивідуальна заробітна плата кожного працівника є його часткою в заробленому усім колективом фонді заробітної плати [6].

Частка працівника в ФОП визначається наступними факторами: кількістю відпрацьованого часу, коефіцієнтом кваліфікаційного рівня, коефіцієнтом трудової участі, кількістю працівників в колективі. Індивідуальна заробітна плата розраховується наступним чином:

$$ЗП_i = \frac{ФОП_k \cdot КТУ_i \cdot T_i}{\sum_{i=1}^n k_i^{kp} \cdot КТУ_i \cdot T_i}$$

де $ФОП_k$ – фонд оплати праці колективу (структурного підрозділу), що належить розподілу, грн;
 k_i^{kp} – коефіцієнт кваліфікаційного рівня i -го працівника в балах, частках одиниці, або інших умовних одиницях;

$КТУ_i$ – коефіцієнт трудової участі i -го працівника у поточних результатах діяльності за період, за який здійснюється оплата в балах, частках одиниці, або інших умовних одиницях;

T_i – кількість робочого часу, відпрацьованого i -м працівником;

n – кількість працівників, що приймають участь в розподілі фонду оплати праці, чол.

Фонд заробітної плати визначається щомісяця за результатами роботи всього трудового колективу. Розмір коефіцієнтів розраховується відповідно до методики організації, встановлюється на загальних зборах працівників та затверджується в Положенні про оплату праці або в наказі керівника організації.

Іноді як різновид безтарифної системи оплати праці виділяють систему «плаваючих» окладів і оплату праці на комісійній основі [12].

Система плаваючих окладів будується на тому, що за умови виконання завдання щодо випуску продукції (обсягів перевезень) в залежності від результатів праці працівників відбувається періодичне коригування тарифної ставки (окладу). При цьому підвищення або зниження оплати праці залежить від суми грошових коштів, які можуть бути спрямовані на виплату заробітної плати. Розмір заробітної плати співробітника розраховується виходячи з тарифної ставки (окладу) і коефіцієнта підвищення (зниження) заробітної плати, що визначається підприємством.

Оплата праці на комісійній основі передбачає встановлення залежності розміру заробітної плати від виручки, отриманої в результаті діяльності певного працівника. Комісійні можуть визначатися різними способами: встановленням фіксованої грошової суми за кожний приведений тонно-кілометр, фіксованого відсотка від базової частини заробітної плати при виконанні плану по перевезеннях, а також фіксованого відсотка від суми платежів, що надійшли компанії від контрагентів в результаті роботи, виконаної конкретним виконавцем [12].

Якщо компанія робить особливий акцент на знання та навички співробітників, то в цьому випадку доцільно застосовувати SBP-систему (skill-based pay systems). Ця система передбачає оплату праці у залежності від глибини та видів трудових навичок працівників, які вони в змозі використовувати. Ця система відома також як оплати праці за майстерність, за знання, за багатопрофесійність.

Впровадження даної системи гарантує придбання необхідних навичок та знань, отримання яких веде до підвищення якості трудових ресурсів. З метою стимулювання працівників щодо підвищення якості діяльності цю систему поєднують з системами оплати праці за виконану роботу [5].

Прагнення керівництва організацій зв'язати заробітну плату працівників з кінцевими результатами діяльності всього підприємства призвело до формування систем оплати праці, заснованих на участі в прибутках і зниженні витрат. Ці системи оплати праці мають характер додаткових і використовуються в поєднанні з іншими системами.

Специфікою систем оплати праці, які передбачають участь у прибутках, є те, що частина трудового доходу найманого працівника перетворюється в підприємницький дохід. Працівник на рівні з власником розділяє ризик короткочасного зниження доходу з метою підвищення прибутку в довгостроковому періоді. Тобто в ті періоди, коли підприємство досягає значних фінансових успіхів, працівники отримують більший дохід, відповідно, коли підприємство зазнає фінансові невдачі, працівник не отримує жодні виплати з прибутку. Відсоток прибутку, розподіленого між працівниками може коливатися від 5 до 50% від загальної суми прибутку. Розподіл прибутку може здійснюватися в рівній мірі всім працівникам, або на основі їх постійного окладу,

якості роботи, трудового стажу. Виділяють різні форми участі в прибутках, серед яких виплата бонусів і надання працівникам опціонів на акції (Employees Share Options Plans) [15].

Системи оплати праці, засновані на зниженні витрат, мають на увазі участь працівника в розподілі економії витрат, обумовленої груповими зусиллями. На теперішній час існує багато різновидів даної системи, одна з найбільш відомих - система Скенлона. В рамках даної системи між адміністрацією і робітниками укладається угода, в якій встановлюється певний відсоток прямих витрат на робочу силу в загальній вартості готової продукції. Якщо фактичні витрати на робочу силу в протягом якогось періоду виявляться менше встановлених, зекономлена сума утворює преміальний фонд. З неї певний відсоток відраховується в резервний фонд, з якого покриваються додаткові витрати компанії, коли при падінні виробництва частка витрат на робочу силу в вартості готової продукції перевищить встановлену. Кошти, що залишилися, розподіляються між співробітниками: 25% - адміністрації, 75% - робітникам [6].

На теперішній час у світі набула значного поширення організація оплати праці на основі впровадження системи грейдів.

Грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, упорядкування. Грейдинг можна визначити як угруповання посад за визначеними підставами (визначення «ваги», класифікація та ін.) з метою стандартизації оплати праці в організації. Кожному грейду відповідає певний розмір окладу, або «вилка окладів», яка може періодично переглядатися, але сама система грейдів залишається незмінною [9].

На думку деяких аналітиків, грейдинг найкраще підходить для підприємств зі штатом не менш 500 осіб, хоча можливі різні варіанти в залежності від цілей і реалізації схеми.

Система грейдів дозволяє зв'язати систему оплати праці і логіку бізнесу організації. В умовах конкурентної боротьби стандартна форма оплати праці в найближчому майбутньому може привести організації до негативних наслідків, оскільки є дуже жорсткою для персоналу. Цю проблему може вирішити ефективний розподіл заробітної плати.

Необхідно відзначити, що грейдування регулює саме заробітну плату [3].

Заробітна плата співробітників складається з двох частин: постійної і змінної. Постійна частина виплачується за законодавством, а склад структури змінної частини залежить від керівника організації.

Змінна частина заробітної плати може стати для керівників потужним інструментом мотивації. Щоб перетворити змінну частину в інструмент мотивації, можна використовувати систему грейдів. При використанні системи грейдування створюється система функціонально-посадових рівнів, де посади збудовані відповідно до їх цінності для організації. Кожна посада в системі грейдування визначається своїм місцем в «табелі про ранги» і приймає заслужені оцінки у вигляді «вилки» окладу [10].

Зарплатна «вилка» - це визначальна величина базової компенсації верхніх і нижніх меж для кожного грейда.

Зарплатні «вилки» допомагають встановити справедливую зарплату для досвідчених співробітників, ухилитися від неправомірного збільшення фонду оплати праці за рахунок довільного збільшення окладів, підсилюють мотивацію співробітників, матеріально винагороджуючи їх тільки за реальні внески в спільну мету організації.

Сучасні методи формування грейдів у великих компаніях найчастіше засновані на одному з двох підходів: оцінка посад і оцінка компетенцій конкретних робітників. Залежно від підходу виділяють грейдування двох типів: формальний і персональний.

Формальний – виходить з цінності посади для компанії. Даний підхід доцільний для компаній з фіксованими і чітко прописаними функціями посад, де різні працівники можуть займати аналогічні посади і виконувати аналогічні функції.

Персональний – враховується цінність для компанії виконуваної роботи, цінність самого працівника, з його унікальним набором компетенцій, тобто знаннями і досвідом. Даний підхід характерний для компаній, де функції і завдання працівників залежать в більшій мірі не від посади, а від кваліфікації та здібностей самого працівника [6].

За системою грейдингу зарплатна вилка гарантує, що співробітники, які виконували аналогічну роботу отримають не менш гідну плату, ніж у колег, що мають схожий досвід і освіту.

Таким чином, змінна частина заробітної плати буде встановлювати справедливую систему оплати праці. Співробітники зможуть збільшувати частину свого заробітку, збільшивши розмір премій, заохочень, нагород і бонусів, завдяки своїм зусиллям, знанням і вмінням. Отже, в компаніях, де функціонує грейдингова система оплати праці, можна розраховувати на збільшення розміру заробітної плати. Структура заробітної плати після впровадження системи грейдів наведена на рис. 1.

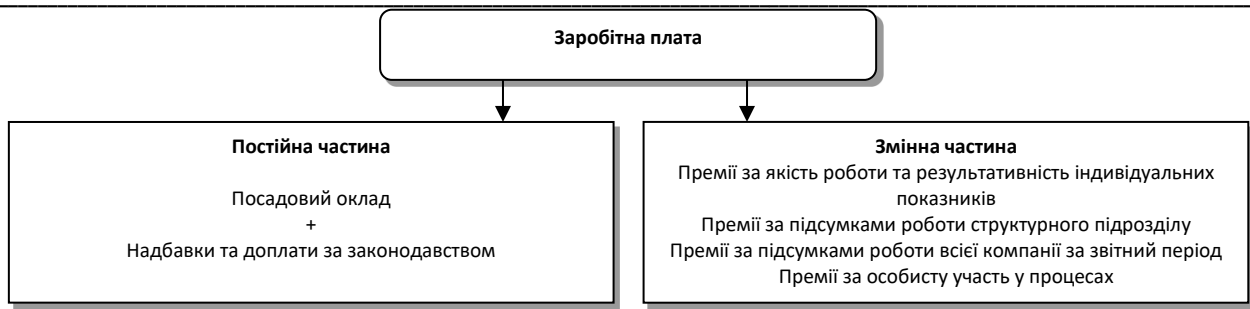


Рисунок 1 – Структура заробітної плати після впровадження системи грейдів

Джерело: розроблено авторами на підставі [6]

Попри деяку схожість, система грейдування персоналу відрізняється від тарифної системи оплати праці. Так, система грейдування спирається не на конкретних співробітників, а на посади, які займають ці співробітники, інші відмітні риси представлені в табл. 1.

Таблиця 1 Порівняння системи грейдування і тарифної системи оплати праці

Тарифна система оплати праці	Система грейдування
Побудована на підставі професійних знань	Побудована за лінійкою певних критеріїв
Посади розміщуються за ступенем наростання	У системі грейдів посади можуть перехрещуватися
Заснована на мінімальній заробітній платі, що множиться на коефіцієнти	Всі посади прораховуються в балах
Чітка вертикальна побудова посад	Посади розміщуються за принципом важливості для компанії

Джерело: систематизовано авторами

Головною відмінністю системи грейдування від тарифної системи оплати праці є те, що кваліфіковані працівники можуть отримувати більше, ніж їх безпосередні начальники, оскільки проведенні грейдингу співробітник оцінюється об'єктивно.

За допомогою системи грейдів організація може виявити системні й глибокі проблеми. Нова система допомагає в найкоротші терміни скоригувати ситуацію залежно від потреб компанії. Велика увага приділяється систематичній оцінці співробітників, оскільки це є найбільш реальною можливістю відстеження ситуації, що відбувається. Саме регулярне простеження ситуації внутрішнього середовища може привести підприємство до успіху [16].

Переваги системи грейдування:

- робить систему нарахування заробітної плати більш гнучкою;
- допомагає управляти й підвищувати ефективність фонду оплати праці;
- впорядковує дисбаланс заробітної плати в компанії;
- дозволяє відстежувати динаміку як посадових окладів, так і постійної частини зарплат;
- є практичним інструментом для обчислення розміру базового окладу для нової посади;
- допускає можливість порівняння рівнів виплати своєї організації з виплатами інших в тому ж сегменті ринку або концерну;
- полегшує співвідношення середньої заробітної плати будь-якої посади у своїй компанії із середньоринковими;

- оптимізує розстановку трудових ресурсів;
- допомагає при усуненні істотної неефективності роботи, виявляючи повторення функцій;
- допускає відстеження рівнів в підрозділах, що мають невідповідність при нарахуванні заробітної плати;
- стандартизує нарахування доплат за роботу співробітників, які знаходяться на нижчому або вищому рівні своєї посади;
- спрощує процес індексації заробітних плат;
- система визначає розрахунок посади (будь-якого рівня) в сумі;
- структурує організацію.

Істотний недолік грейдування – це складність впровадження. Грейдинг краще застосовувати компаніям з добре налагодженими і формалізованими бізнес-процесами. Тому перед впровадженням грейдів потрібно оптимізувати організаційні процеси в компанії, а вже потім пропонувати співробітникам нову систему оплати праці. Крім цього, впровадження системи грейдів може зайняти багато часу для її здійснення (від декількох місяців до року). Для створення проекту в команду повинні бути залучені менеджери кадрових служб компанії, фахівці фінансової служби, аналітики [9].

В результаті проведення системи грейдування основну частку займають показники ефективності виконаної роботи. При успішному досягненні показників ефективності визначаються ключові посади, які виконали більше функцій, ніж інші

співробітники. Саме у виявленні ключових посад і полягає суть грейдуння персоналу.

Оскільки при проведенні системи грейдуння основну частку займають ключові показники ефективності, то для ефективного розвитку організації й прозорої системи оплати праці можна застосовувати в компаніях систему KPI (Key Performance Indicators).

Універсальна система ключових показників ефективності – KPI (Key Performance Indicators) – система, що дозволяє оцінити ефективність управління у цілому. Будується KPI на базі стратегічних цілей організації, тобто управління за цілями – MBO (Management by Objectives) за принципом декомпозиції цілей та побудови матриці цілей. Загальні стратегічні цілі організації розподіляють за групами, всередині яких визначаються задачі, в залежності від них кожному працівнику формують план роботи відповідно до займаної посади [14].

При побудові системи оплати за KPI особлива увага приділяється винагороді, що пов'язана з результатами, оцінка яких здійснюється виходячи з обсягу виконаних задач. Рекомендується об'єднувати всі задачі, що вирішуються кожним працівником, у 3-5 великих задач. Це дає можливість довести точність опису поведінки робітника до 80-90%. Керівник, що здійснює постановку задач, оцінює ступень їх досягнення відповідно до встановлених критеріїв. Отримана оцінка інтегрується з оцінкою діяльності структурного підрозділу, яка в свою чергу співвідноситься із загальною оцінкою компанії. Ці дані надають інформацію про поведінку суб'єкта управління кожного рівня, і завдання керівництва розподілити певну суму згідно з отриманими результатами. При використанні системи оплати праці за KPI можливо застосування штрафних санкцій шляхом скорочення змінної частини заробітку. Ефективність розподілу матеріальних стимулів оцінюється через покращення показників діяльності працівників у наступному періоді.

Система KPI чітко визначає і розмежовує повноваження і внесок кожного співробітника в функціонування компанії. Індикатори встановлюються в залежності від обсягу виконаних робіт кожного співробітника. Кожному індикатору присвоюється розмір грошової винагороди або заохочення. При досягненні встановлених показників кожен працівник отримує відповідну йому по системі KPI величину оплати праці [6].

Таким чином, якщо при оцінці співробітників основну частку займають ключові показники ефективності, то більший ефект від впровадження системи грейдів може здійснитися при їх спільному застосуванні.

Вищепредставлені системи можуть застосовуватися в різних комбінаціях в залежності від цілей, характеру діяльності, розмірів компанії, використовуваних способів виробництва. При цьому від ступеня обґрунтованості обраних систем в істотній

мірі залежить ефективність діяльності підприємства, його здатність оперативно реагувати на мінливі ринкові умови і вимоги боротьби з конкурентами.

Сьогодні система грейдів і KPI - це дві найкращі системи розрахунків зарплат. У парі вони повністю уніфікують нарахування обох складових зарплати (постійної і змінної). Але поки у компанії не уніфікована система нарахування змінної частини, до відома кожного працівника треба довести, що премію дають не просто за виконання функціональних обов'язків, а за якість і кількість.

Щоб працівник засвоїв умови, за яких нараховуються премії, їх повинно бути не більше трьох:

1. Мінімальна та середня премії нараховуються за внесок у результати роботи підрозділу, а також за якість і кількість виконання і перевиконання зобов'язань (планів);

2. Максимальна премія - за внесок у результати роботи компанії і за індивідуальні рекорди висококласним фахівцям;

3. Особлива премія, яка нараховується за рацпропозиції, впровадження яких принесло компанії прибуток за фактом.

Більшість західних компаній працюють за такою схемою. Таким чином, для того, щоб і постійна, і змінна частини зарплати були уніфіковані за єдиним принципом і приведені у відповідність, на підприємствах залізничного транспорту доцільно паралельне застосування системи грейдів та KPI [7].

Крім цього, особливу увагу необхідно приділити економічній мотивації.

З жовтня 2016 р. почалось поступове запровадження концепції мотивації персоналу на базі KPI, що дозволить підвищити ефективність функціонування виробничих структурних підрозділів ПАТ «Укрзалізниця» [3].

Висновки. На основі аналізу сучасних систем оплати праці, що використовуються в умовах ринкової економіки, запропоновані можливі варіанти їх застосування на підприємствах залізничного транспорту в умовах корпоративізації галузі.

Запропоновані підходи до організації праці та її оплати, а також до мотивації працівників оптимально поєднують всі види виплат та відображають економічні інтереси як працівників, так і керівництва залізниць.

Використання вищенаведених систем сприятиме дотриманню внутрішнього принципу справедливої мотивації праці, що, у свою чергу, позначиться на зростанні продуктивності праці та поліпшенні загальних результатів діяльності.

Ефективна система оплати праці відіграє вагомую роль в управлінні персоналом, а саме в залученні, мотивації й збереженні співробітників відповідної професійної майстерності, стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, що веде до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат компанії. Система оплати

праці повинна відображати прийняті на підприємстві принципи і підходи таким чином, щоб вони були зрозумілими і прозорими для всього персоналу без винятку. Вона показує напрямок, в якому здійснюється бізнес і оплачується праця співробітників на всіх рівнях.

Для підприємств залізничного транспорту в умовах корпоратизації актуальною стає система грейдів, яка користується популярністю у західних компаній. Вона є свого роду «табелем про ранги» компанії, в якому окремо взятому кластеру посад (грейду) присвоюється відповідний рівень заробітної плати. Такий критерій оцінки дозволяє працівникам будувати кар'єру горизонтально. Система грейдів підвищує ефективність фонду оплати праці, зменшує дисбаланс заробітку серед працівників, полегшує процес індексування рівня зарплати, оптимізує розстановку кадрів і підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Систему грейдів доцільно застосовувати у поєднанні з універсальною системою ключових

показників, що дозволить уніфікувати змінну та постійну складові заробітної плати.

Для приведення у відповідність складових заробітної плати особлива увага повинна приділятися мотивації працівників.

Наведена комбінація може оптимально відобразити спрямованість корпоративної культури, інформуючи працівників про стратегічний розвиток підприємства і шляхи, які забезпечують необхідний результат. В процесі реалізації новітньої системи персонал може краще зрозуміти стратегію організації та елементи оплати праці, які входять в загальну систему винагороди.

Підбиваючи підсумок, можна сказати, що вдосконалення системи оплати праці може посилити стимулюючу роль заробітної плати в умовах ринку, встановленню рівноважної ціни робочої сили, що відповідає витратам на її відтворення, а також розвитку інших функцій заробітної плати.

Література:

1. Артеменко О. О. Вітчизняний та іноземний досвід регулювання заробітної плати у сфері матеріального виробництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 61-66.
2. Гладка О. І. Застосування грейдингу при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 275-280.
3. Ейтутіс Д. Г., Мельникова О. А., Крищенко С. О. Мотивація персоналу підприємств транспорту на базі КРІ. *Залізничний транспорт*. 2013. №3(7). С. 102-110.
4. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.
5. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.
6. Жуков А. Л. Регулирование заработной платы: современные тенденции и пути реформирования : монография. М.-Берлин : Директ-Медиа, 2018. 410 с.
7. Ляшенко І. О., Сначов М. П. Мотивація праці на залізничному транспорті в умовах його реформування. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2011. Вип. 2: Проблеми економіки транспорту. С. 48-55.
8. Пакуліна А. А., Пакуліна Г. С., Христовова Н. С. Модернізація системи мотивації як пріоритетний напрям підвищення ефективності менеджменту. *Траектория науки*. 2016. Т. 2, № 10. С. 131-142.
9. Романова А. Н. Грейдинг как инструмент стимулирования труда персонала. *Актуальные вопросы экономических наук*. 2016. № 54. С. 91-96.
10. Ситник Н. І., Жиганівський А. А. Грейдування посад у системі мотивації персоналу. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством». 2015. С. 503-508.
11. Сірко А. В. Економічна теорія. Політекономія: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 416 с.
12. Складання К. І. Впровадження безтарифної системи оплати праці на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 103-111.
13. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики: учеб. пособие для изучающих экономику труда. М., 1996. 336 с.
14. Bryl L. Human Capital Orientation and Financial Performance. A Comparative Analysis of US Corporations. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*. 2018. Volume 14. Issue 3. P. 61-86.
15. Karikari A. F., Boadi P. O., Sai A. A. Rewarding employees for corporate performance improvements. *Human Systems Management*. 2018. Vol. 37. no. 3. P. 311-317.
16. Lee M. T., Raschke R. L. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*. September–December 2016. Volume 1. Issue 3. P. 162-169.

References:

1. Artemenko, O. O. (2016). Domestic and foreign experience of salary regulation in the sphere of material production. *Actual Problems of Innovative Economy*, 2, 61-66.
2. Hladka, O. I. (2013). Application of grading in the formation of the compensation package attractiveness of the employer. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 42, 275-280.
3. Eitutis, D. H., Melnykova, O. A. & Kryshchenko, S. O. (2013). [Motivation of the personnel at the transport enterprises based on the KRI. *Zaliznychnyi transport—Railway Transport*, 3(7), 102-110.
4. Iliencko, R. & Hubenko, D. (2016). Influence of the personnel motivation on increasing the performance level. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, 1, 58-62.

5. Inshyn, M. I. (2015). Peculiarities in the motivation of workers in the EU. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, 2, 140-143.
6. Zhukov, A. L. & Khabarova, D. V. (2018). *Regulirovanie zarabotnoy platy: sovremennye tendentsii i puti reformirovaniya* [Salary adjustment: current trends and ways of reforming]. Moscow-Berlin: Direkt-Media.
7. Liashenko, I. O. & Snachov, M. P. (2011). *Motyvatsiia pratsi na zaliznychnomu transporti v umovakh yoho reformuvannia* [Motivation of labor on railway transport under conditions of its reformation]. *Zbirnyk naukovykh prats Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana «Problemy ekonomiky transportu»* [Proc. of Scientific Papers of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan «Problems of Transport Economics»], issue 2, pp. 48-55.
8. Pakulina, A. A., Pakulina, H. S. & Khrystosova, N. S. (2016). *Modernizatsiia systemy motyvatsii yak priorityetnyi napriam pidvyshchennia efektyvnosti menedzhmentu* [Modernization of the system of motivation as a priority direction in increasing the efficiency of management]. *Traektoryia nauky*, 2, 131-142.
9. Romanova, A. N. (2016). Grading as a tool for stimulating of the staff. *Actual Problems of Economic Sciences*, 54, 91-96.
10. Sytnyk, N. I., Zhyhanivskyi, A. A. (2015). *Hreiduvannia posad u systemi motyvatsii personalu* [Grading of positions in the system of personnel motivation]. *Materialy VI Vseukrainskoi naukovo praktychnoi konferentsii «Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom»* [Materials of the VIth All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Modern Approaches to Enterprise Management»], pp. 503-508.
11. Sirko, A. B. (2014). *Ekonomichna teoriia. Politekonomiia* [Economic Theory. Polytechnics]. Kyiv: «Tsentr uchbovoi literatury» Publ.
12. Skladanna, K. I. (2016). Implementation of a non-tariff system of remuneration system at the enterprise. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademi*, 1, 103-111.
13. Slezinger, G. E. (1996). *Trud v usloviyakh rynochnoy ekonomiki* [Labor in the market economy environment]. Mjscow.
14. Bryl, L. (2018). Human Capital Orientation and Financial Performance. A Comparative Analysis of US Corporatons. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 14(3), 61-86. doi: 0.7341/20181433.
15. Karikari, A. F., Boadi, P. O., Sai, A. A. (2018). Rewarding employees for corporate performance improvements. *Human Systems Management*, 37(3), 311-317. doi: 10.3233/hsm-17186.
16. Lee, M. T. & Raschke R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1, 162-169. doi: 0.1016/j.jik.2016.01.004.

