

# ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ПРОЕКТУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

© 2018 ПЕТРЕНКО Н. О.

УДК 331.211

Петренко Н. О.

## Використання інноваційних форм проектування заробітної плати

Вивчено та розроблено інноваційні форми та методи проектування заробітної плати для удосконалення практики матеріальної мотивації персоналу та побудови ефективної системи досягнення цілей підприємства. Встановлено, що за сучасних умов господарювання найбільш поширеною у фінансово-економічному плані є гнучка оплата праці, яка дає змогу своєчасно й адекватно реагувати на зміни результативності праці працівника шляхом індивідуалізації його заробітку. Запропоновано алгоритм побудови справедливої системи оплати праці працівників підприємства. З метою удосконалення практики матеріальної мотивації персоналу та побудови ефективної системи досягнення цілей підприємства розроблено практичні рекомендації щодо застосування системи оплати праці на основі ґрейдів, ключових показників ефективності, моделі компетенцій і кайдзен. Резюмовано, що принципи, які лежать в основі технології ґрейдів, ключових показників ефективності, моделі компетенцій і кайдзен, відкривають перспективні шляхи розвитку підприємства. Застосування інноваційних форм проектування заробітної плати надасть змогу створити сучасну ефективну систему мотивації персоналу, управління компетенціями та кар'єрою і стане підґрунтям для створення ефективної системи управління трудовими ресурсами підприємства.

**Ключові слова:** заробітна плата, результативність праці, працівник, ґрейд, ключові показники ефективності, модель компетенцій, кайдзен.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Петренко Наталія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Уманський національний університет садівництва (вул. Інститутська, 1, Умань, Черкаська обл., 20305, Україна)

УДК 331.211

UDC 331.211

## Петренко Н. А. Использование инновационных форм проектирования заработной платы

Изучены и разработаны инновационные формы и методы проектирования заработной платы для усовершенствования практики материальной мотивации персонала и построения эффективной системы достижения целей предприятия. Установлено, что в современных условиях хозяйствования наиболее распространенной в финансово-экономическом плане является гибкая оплата труда, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на изменение результативности труда работника путем индивидуализации его заработка. На основе обобщения научных теоретических положений и методологических рекомендаций предложен алгоритм построения справедливой системы оплаты труда работников предприятия. С целью совершенствования практики материальной мотивации персонала и построения эффективной системы достижения целей предприятия разработаны практические рекомендации по применению системы оплаты труда на основе ґрейдов, ключевых показателей эффективности, модели компетенций и кайдзен. Резюмировано, что принципы, которые лежат в основе технологии ґрейдов, ключевых показателей эффективности, модели компетенций и кайдзен, открывают перспективные пути развития предприятия. Применение инновационных форм проектирования заработной платы позволит создать современную эффективную систему мотивации персонала, управления компетенциями и карьерой и станет основой для создания эффективной системы управления человеческими ресурсами предприятия.

**Ключевые слова:** заработная плата, результативность труда, работник, ґрейд, ключевые показатели эффективности, модель компетенций, кайдзен.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 11.

**Петренко Наталья Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Уманский национальный университет садоводства (ул. Институтская, 1, Умань, Черкасская обл., 20305, Украина)

Petrenko N. O.

## Using the Innovative Forms of Salary Design

Innovative forms and methods of salary design have been researched and developed in order to improve the practice of material motivation of staff and to build an efficient system of achieving the enterprise's goals. It has been determined that in modern conditions of management the most widespread in the financial-economic terms is flexible remuneration of work, allowing to timely and adequately react to change of productivity of work of employee by individualization of his earnings. On the basis of generalization of scientific theoretical provisions and methodological recommendations, the algorithm of building of a fair system of remuneration of employees of enterprise is proposed. In order to improve the practice of material motivation of staff and to build an efficient system to achieve the goals of enterprise, practical recommendations on application of the system of remuneration based on grades, key efficiency indicators, model of competencies and Kaizen have been developed. It has been summarized that the principles that underlie the grades technology, key efficiency indicators, model of competencies, and Kaizen, open up prospective ways of enterprise development. Application of innovative forms of salary design will provide to create a modern efficient system of motivation of staff, management of competencies and career, and will become the basis for creation of an efficient system of management of human resources of enterprise.

**Keywords:** salary, productivity of labor, employee, grade, key efficiency indicators, model of competencies, Kaizen.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Petrenko Nataliia O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Uman National University of Horticulture (1 Instytutska Str., Uman, Cherkasy region, 20305, Ukraine)

Розвиток економіки європейського рівня поклав початок змінам в управлінні трудовими ресурсами, системах компенсації праці, оцінці ефективності праці працівників та їх кваліфікації. Водночас при існуючому рівні конкурентної боротьби

підприємств «за місце під сонцем» зростає роль людських ресурсів як одного з ключових чинників успіху, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим першочерговою у системі управління трудовими ресурсами по-

стає проблема мотивації персоналу і, зокрема, матеріального стимулювання працівників. За таких умов питання розробки та використання інноваційних форм проектування заробітної плати набуває особливої актуальності.

Питання організації та регулювання оплати та мотивації праці досліджували: О. Безбатько [1], А. Костенко [5], Ю. Крот [7], В. Манакіна [1], А. Тихомирова [7]. Вказані науковці розглядають інструменти регулювання оплати праці, акцентують увагу на формуванні цілісної політики оплати та мотивації праці. Проблеми та перспективи застосування різних системи оплати праці досліджували: О. Березін [2], Д. Коул [6], О. Олійник [8], О. Плотник [2], К. Складанна [9], А. Сосновий [10] та ін. Шляхи вдосконалення організації обліку оплати праці на підприємствах висвітлено у працях: А. Антонюк [11], С. Брік [3], І. Бурачек [4], Д. Дегтяр [3], Д. Монастирської [11], Н. Шмиголь [11] ін.

**К**онцепції, положення, висновки і рекомендації, висвітлені у працях вказаних науковців, створили міцний теоретико-методологічний фундамент і посідають вагоме місце у вирішенні проблем оплати та мотивації праці на підприємствах. Однак питання щодо розробки та впровадження інноваційних підходів у напрямку проектування мотивації праці на цей час залишаються малодослідженими.

Менеджменту організації доводиться вирішувати безліч питань, пов'язаних із досягненням стратегічних цілей підприємств. Керівництво турбують питання, які пов'язані з покращення умов праці та підвищенням ефективності роботи працівників. Одним із основних способів вирішення цих завдань є побудова ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу. Програми компенсацій у великих компаніях – це складні системи розподілу фінансів. Сьогодні більшість провідних підприємств займаються розробкою новітніх систем матеріальної мотивації персоналу, вдосконалюють систему компенсацій, будують ефективну систему виконання цілей підприємства.

Незважаючи на значну кількість проведених досліджень щодо питань оплати та мотивації працівників, проблема оцінки посад, за сучасних мінливих умов господарювання, належним чином не тільки не вирішена, але і не вивчена, а тому потребує подальших теоретико-практичних пошуків. Отже, це питання набуває особливої актуальності, обумовлює тематику дослідження та його мету.

*Метою* статті є дослідження та розробка інноваційних форм і методів проектування мотивації праці з метою удосконалення практики матеріальної мотивації персоналу та побудови ефективної системи досягнення цілей підприємства.

Сучасні умови розвитку економіки ґрунтуються на європейському векторі руху, що викликає потребу у впровадженні новітніх форм ведення бізнесу, розробці нових методів управління підприємством, зокрема оплати та мотивації праці. На цей час активно обговорюються питання побудови ефективних систем оплати

праці працівників різних підприємств, у зв'язку з чим виникає необхідність їх оцінки з метою прийняття конструктивних заходів на мікроекономічному рівні та розробки обґрунтованої соціальної політики у сфері регулювання оплати праці.

**П**ідприємства самостійно вирішують, за якою системою провадити процес оплати праці працівників. Серед можливих варіантів оплати праці є її градація щодо різних категорій персоналу. Така система оплати праці не суперечить українським законодавчим актам і нормативній базі.

Розвиток підходів до формування оплати праці працівників зумовив виникнення безтарифної системи оплати праці, при якій заробіток працівника залежить від кінцевих результатів роботи усього трудового колективу [1, с. 72]. Попри існує різноманіття безтарифного регулювання заробітної плати, розміри зарплат узгоджуються з керівництвом і затверджуються нормативними актами. Подібну систему оплати праці доцільно застосовувати у відносно невеликих колективах зі сталим штатним розписом, у якому існує можливість враховувати реальні результати праці, де наявні умови для загальної зацікавленості та відповідального ставлення окремих членів колективу до роботи підприємства загалом.

За сучасних умов господарювання найбільш поширеною у фінансово-економічному плані є гнучка оплата праці, що дає змогу своєчасно й адекватно реагувати на зміну результативності праці працівника шляхом індивідуалізації його заробітку. При цьому частина заробітку залежить від особистої роботи працівника, а частина – від загальної ефективності роботи підприємства, що дозволяє уникнути разових скорочень базової заробітної плати [2; 3]. При встановленні розміру оплати праці працівника враховуються не тільки стаж роботи, його кваліфікація, професійна майстерність, а й здатність досягати певних цілей для підвищення репутації та розвитку підприємства. Вказана форма оплати праці має ряд переваг перед традиційною тарифною системою, підвищуючи її застосування.

Зважаючи на проведене дослідження щодо використання форм і методів оплати праці, слід зауважити, що, на наш погляд, найбільш економічно розвиненими є підприємства, які на постійній основі впроваджують різні інноваційні способи встановлення оплати праці, серед яких найбільш актуальними є система грейдів, використання ключових показників ефективності (КПІ), моделі компетенцій, а також система із застосуванням кайдзен.

**В**ивчення теоретичного та методологічного матеріалу, висвітленого у роботах науковців, які предметно досліджували питання організації, формування та регулювання оплати праці [4; 5; 7], дало змогу нам запропонувати алгоритм побудови справедливої системи оплати праці працівників підприємств. Вказаний алгоритм складається з таких етапів (рис. 1):

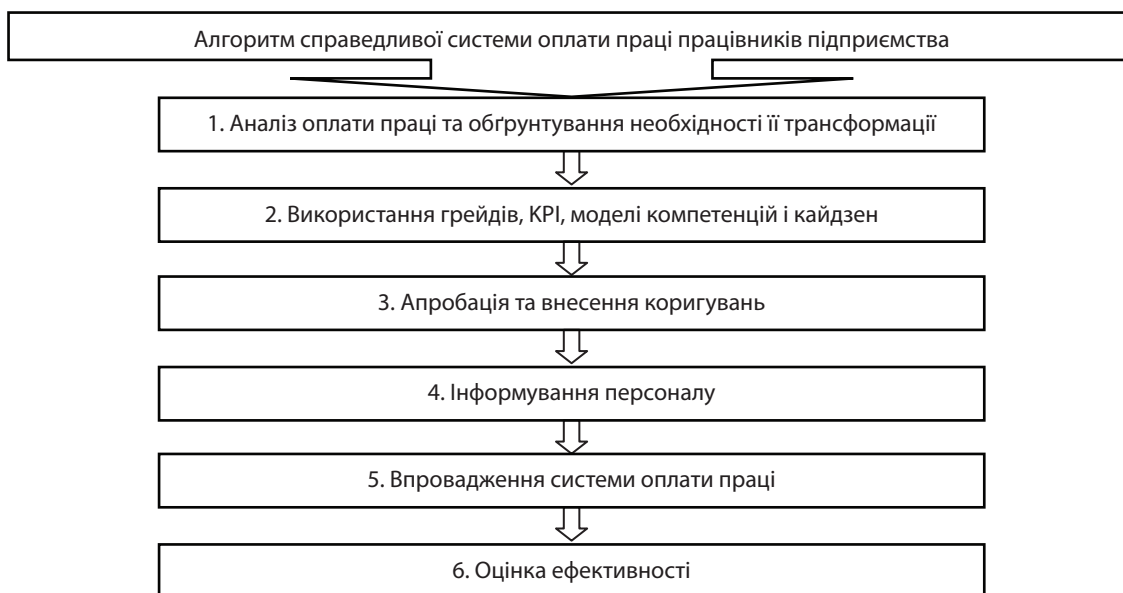


Рис. 1. Інфологічний процес справедливої системи оплати праці працівників

Джерело: авторська розробка.

- ✦ аналіз існуючої системи оплати праці працівників та обґрунтування необхідності її трансформації,
- ✦ використання ґрейдів для встановлення постійної частини оплати праці працівників, застосування KPI, моделі компетенцій і кайдзен для встановлення змінної частини оплати праці різних категорій працівників,
- ✦ проведення апробації системи оплати праці та внесення коригувань за її результатами,
- ✦ інформування персоналу про застосування системи оплати праці,
- ✦ безпосередньо впровадження розробленої системи оплати праці,
- ✦ оцінка ефективності використання системи оплати праці.

Розглянемо докладніше використання у системі оплати праці ґрейдів, KPI, моделі компетенцій і кайдзен.

Під ґрейдингом розуміють спосіб оцінки та ранжування посад на підприємстві [6, с. 49]. Цей метод дає можливість підвищити ефективність системи мотивації і зробити її зрозумілою та прозорою для працівників.

Ґрейдуння здійснює поєднання системи преміювання і розподілу соціальних пільг, допомагає розрахувати відповідність зарплатних очікувань в динаміці, впорядковує оплату праці, підвищує керованість (оскільки кожен працівник починає розуміти, що його заробітна плата безпосередньо залежить від оцінки посади, яку він обіймає), підвищує прозорість підприємства для інвесторів за рахунок стандартизації системи управління, приводить до збільшення його капіталізації (вартості).

Принцип внутрішньої справедливості, на якому ґрунтується система ґрейдів, дає змогу уникнути розпо-

рошеності зарплат всередині підприємства. Ґрейдуння – це позиціонування посад, розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до важливості цієї позиції для підприємства і з певними, для кожної групи, розмірами і структурою заробітної плати. Застосування системи ґрейдів сприяє оптимізації фонду оплати праці працівників. Основною проблемою для підприємств при впровадженні цієї системи оплати праці є оцінка співвідношення вартості впровадження та очікуваної фінансової віддачі [8, с. 50].

Розробка системи ґрейдів базується на бально-факторному «методі векторних таблиць Хейя». Застосування цього методу передбачає використання матрично-математичних моделей. Згідно з методом Хейя усі посади на підприємстві оцінюються за кількома параметрами, об'єднаними у три групи: знання та уміння, вирішення проблем, відповідальність. Наявність небагатьох факторів оцінки забезпечує універсальність застосування цього методу до будь-якої діяльності і в будь-якій галузі.

Виділяють два основні підходи до побудови системи ґрейдів залежно від сфери діяльності підприємства: оцінка посад (професій) та оцінка компетенцій конкретного працівника (його знань, навичок). На підприємствах із виробничим капіталом підставою для присвоєння ґрейда слугує оцінка посад. А на підприємствах, де переважає інтелектуальний капітал, спочатку оцінюються компетенції конкретних працівників [10].

У процесі проектування системи ґрейдів слід викремити такі етапи: планування основних параметрів; опис посад; оцінка посад; формування структури оплати праці; впровадження нової системи. Перевагами системи ґрейдів є: прозорість; справедливий розподіл оплати праці; залучення і утримання персоналу; якісний бюджетний менеджмент; відкритість подальших кар'єрних перспектив для працівника; підвищення ефективності матеріальної мотивації персоналу.

Грейди формують лише базову частину заробітної плати, а використання KPI, моделі компетенцій і кайдзен дозволяє сформувавши стимулюючу частину оплати праці.

У процесі розробки системи грейдів повинні враховуватися стратегічні цілі підприємства, критичні фактори успіху, конкретні та вимірні KPI. Після впровадження системи грейдів у постійну частину оплати праці працівників включаються посадовий оклад, надбавки та доплати за трудовим законодавством [11, с. 72].

Формування змінної частини оплати праці, на наш погляд, має базуватися на застосуванні ключових показників ефективності роботи підприємства – KPI (Key Performance Indicators), які є показниками досягнення поставлених цілей. KPI утворюють систему, яка використовується для оцінки результативності й ефективності управління [9, с. 101].

Виділяються такі види ключових показників KPI: показник результату; показник витрат; показник функціонування; показник продуктивності; показник ефективності.

При розробці ефективної системи оплати праці з використанням KPI кожен показник роботи оцінюється відповідно до критеріїв: відображення ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства; відображення основних бізнес-процесів підприємства; вплив на управлінські рішення; можливість регулювання показників; наявність зв'язку з іншими показниками; вимірність показника (розрахунок не вимагає особливих зусиль, спеціальних знань і навичок); легкість збору звітної інформації для визначення показника; наявність у показника економічного (статистичного) сенсу при розгляді в комплексі різних показників діяльності підприємства; прозорість і зрозумілість показника для працівників, діяльність яких контролюватиметься на його основі.

Показники KPI вимагають періодичного перегляду й аналізу у зв'язку з можливою втратою ефективності та сили впливу на мотивацію працівників. Необхідно стежити, щоб KPI відповідали цілям підприємства на кожному етапі його розвитку. Для виключення можливих протиріччя KPI повинні бути розроблені єдині для всього підприємства.

Вимоги, що застосовуються до KPI, мають відповідати принципу SMART:

*S (specific)* – конкретність. KPI, що висувуються до працівників, повинні бути специфічними для підприємства. Специфічність цілей визначається стратегією підприємства і існуючими в ньому проблемами.

*M (measurable)* – якісний і кількісний вимір показників. Вимірність KPI визначається наявністю критеріїв виміру, конкретних формул розрахунків.

*A (attainable)* – досяжність, реалістичність. Недосяжні цілі призводять до зниження мотивації виконавців.

*R (relevant)* – значущість (релевантність, важливість). Нерелевантність цілей виникає в тому випадку, коли працівник не може вплинути на їх виконання.

*T (time-bounded)* – обмеженість у часі та можливість підведення підсумків. Ґрунтується на встановленні чітких термінів виконання виробничих завдань.

Позитивними сторонами застосування KPI є: можливість зворотного зв'язку з працівниками; створення чітких критеріїв оцінки результатів праці; досягнення взаємозв'язку інтересів працівників і цілей підприємства; побудова ефективної системи мотивації; оптимізація фонду оплати праці; систематизація кадрових процесів; підвищення ефективності діяльності підприємства.

Однак використання системи KPI не позбавлене недоліків, до яких можна віднести відсутність універсальності та додаткові витрати часу на підтримку зворотного зв'язку між керівництвом і співробітниками. Слід зауважити, що на початковому етапі працівники підприємства негативно сприймають впровадження системи KPI. Головна причина негативу полягає у нестачі інформації про «ключові показники ефективності».

З метою впровадження інноваційних форм проектування заробітної плати на підприємствах пропонуємо розглядати групи працівників на предмет володіння ними різних компетенцій досягнення KPI та формувати зміну частини оплати праці в рамках відповідних груп. Для правильного визначення кращих працівників за підсумками роботи у певний період, а також для складання класифікації роботи працівників та їх приналежність до відповідного класу (категорії), на наш погляд, доцільно застосовувати теорію нечітких множин. Пропонуємо розподіляти працівників на 4 категорії. Кожному класу (категорії) необхідно присвоювати значення для розподілу змінної частини оплати праці за допомогою KPI і компетенцій: «дуже добре» – 5; «добре» – 4; «задовільно» – 3; «незадовільно» – 2.

Після розробки системи грейдів і KPI пропонуємо при розрахунку змінної частини оплати праці враховувати компетенції працівників. Загалом використання KPI і моделі компетенцій сприяє зростанню ефективності роботи організації на 25–30 %, дозволяє оптимізувати витрати фонду оплати праці на 15–20 %, допомагає грамотно вибудувати систему стимулювання працівників шляхом розробки системи преміювання, а також спрощує систематизацію кадрових процесів [7, с. 30].

Оскільки основну роль у виробничому процесі відіграють безпосередньо працівники середньої ланки, тому доцільно також, на наш погляд, коригувати систему оплати праці цієї категорії персоналу відповідно до кайдзен. Кайдзен (kaizen) – постійні невеликі зміни в результаті прикладання зусиль, пов'язаних з постійним поліпшенням роботи на практиці, підвищенням ефективності праці тощо [11, с. 73]. Розуміється процес покращення, у якому беруть участь усі – від управлінців до працівників. При цьому витрачається відносно небагато коштів. Кайдзен сприяє гнучкості підприємства за умов мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища, виховує орієнтоване процесне



мислення, що є основою поліпшення результатів діяльності [8; 9]. Система кайдзен – це процес розв'язання проблем [6, с. 83].

**С**истема кайдзен передбачає безперервне вдосконалення діяльності підприємства за участю усіх працівників. Використання такої системи буде виправдане тією мірою, в якій ця система буде ефективною для конкретного підприємства. Відсутність примусу є обов'язковою умовою впровадження системи кайдзен. При цьому слід поєднувати матеріальне та нематеріальне мотивування працівників.

До принципів системи кайдзен відносяться: сконцентрованість на потребах працівників, безперервність зміни та удосконалення, відкрите визнання проблем, що є на підприємстві, пропаганда відкритості (вітається єдність, лідерство стає більш значущим, а процес комунікації – більш надійним), створення робочих команд, управління проектами за допомогою міжфункціональних команд, формування підтримки, розвиток самодисципліни, делегування повноважень кожному працівнику [11, с. 74].

Для ранжування оплати праці за системою кайдзен рекомендуємо використовувати метод експертного оцінювання. Відповідно до якого на рівні підприємства слід сформувати експертну групу, до складу якої входять працівники адміністративно-управлінської ланки різних підрозділів, які за підсумками роботи за конкретний звітний період будуть оцінювати результативність діяльності працівників, виставляючи відповідні бали (наприклад, за 5-бальною шкалою). Далі розраховується частка виставлених балів для кожного працівника, що ранжується за різними категоріями.

**У** підсумку сформований в результаті використання кайдзен фонд оплати праці кожного структурного підрозділу розподіляється відповідно до отриманих коефіцієнтів між працівниками підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отже, з метою удосконалення практики матеріальної мотивації персоналу та побудови ефективної системи досягнення цілей підприємства, що ґрунтується на використанні інноваційних форм проектування заробітної плати, рекомендуємо застосовувати систему оплати праці на основі грейдів, КРІ, моделі компетенцій і кайдзен.

Перевагами одночасного використання грейдингу, КРІ, моделі компетенцій та кайдзен є:

- ✦ єдність і простота визначення оплати праці різних категорій працівників;
- ✦ пропорційність розміру заробітної плати якості роботи;
- ✦ можливість планування працівниками перспектив розвитку кар'єри та заробітку, переходу на більш високооплачувану посаду;
- ✦ мотивація працівників до підвищення ефективності, якості і продуктивності праці;

- ✦ зв'язок оплати праці працівників і результатів діяльності підприємства;
- ✦ спрощення процесу індексації заробітної плати;
- ✦ простота визначення оплати праці працівників на нових посадах;
- ✦ оптимізація величини та структури фонду оплати праці;
- ✦ прозорість інвестиційних вкладень підприємства у персонал, що збільшує ймовірність залучення додаткових капіталів.

Принципи, що лежать в основі технології грейдів, КРІ, моделі компетенцій і кайдзен, відкривають перспективні шляхи розвитку підприємства. Застосування інноваційних форм проектування заробітної плати дасть змогу створити сучасну ефективну систему мотивації персоналу, управління компетенціями і кар'єрою та стане підґрунтям для створення ефективної системи управління трудовими ресурсами підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Безбатько О.,** Манакіна В. Удосконалення системи оплати праці: проблеми та шляхи вирішення. *Довідник економіста*. 2011. № 12. С. 70–74.
- 2. Березін О. В.,** Плотник О. Д. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія : Економічні науки*. 2010. Вип. 1, Т. 1. С. 22–28.
- 3. Брік С. В.,** Дегтяр Д. В. Шляхи вдосконалення організації обліку оплати праці на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2015. № 60 (1169). С. 94–97.
- 4. Бурачек І. В.** Удосконалення організації оплати праці на підприємствах. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 35.
- 5. Костенко А. К.** Удосконалення оцінки праці у контексті реформування оплати праці. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 2. С. 29.
- 6. Коул Д.** Управление персоналом в современных организациях. М. : Вершина, 2004. 352 с.
- 7. Крот Ю.,** Тихомирова А. Проблеми організації обліку розрахунків з оплати праці. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 36 (3). С. 28–32.
- 8. Олійник О. Б.** Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою. *Управління розвитком*. 2008. № 16. С. 50–52.
- 9. Складанна К. І.** Впровадження безтарифної системи оплати праці на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 2. С. 100–105.
- 10. Сосновий А.** Разработка системы базовых окладов на основе грейдов // Менеджер по персоналу. 2016. URL: <http://www.hrliga.com/uploads/greydy.pdf>
- 11. Шмиголь Н. М.,** Монастирська Д. С., Антонюк А. А. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2016. № 2. С. 71–75.

## REFERENCES

Berezin, O. V., and Plotnyk, O. D. "Hreidova systema oplaty pratsi u silskomu hospodarstvi" [Grading system of labor remuner-

ation in agriculture]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Serii : Ekonomichni nauky* vol. 1, no. 1 (2010): 22-28.

Bezbatko, O., and Manakina, V. "Udoskonalennia systemy oplaty pratsi: problemy ta shliakhy vyrishennia" [Improvement of the pay system: problems and solutions]. *Dovidnyk ekonomista*, no. 12 (2011): 70-74.

Brik, S. V., and Dehtiar, D. V. "Shliakhy vdoskonalennia orhanizatsii obliku oplaty pratsi na pidpriemstvi" [Ways to improve the organization of payroll accounting at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Thematic issue : Tekhnichnyi prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*, no. 60 (1169) (2015): 94-97.

Burachek, I. V. "Udoskonalennia orhanizatsii oplaty pratsi na pidpriemstvakh" [Improvement of the organization of labor remuneration at enterprises]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 1 (2011): 35-.

Kostenko, A. K. "Udoskonalennia otsinky pratsi u konteksti reformuvannia oplaty pratsi" [Improving the assessment of labor in the context of wage reform]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 2 (2013): 29-.

Koul, D. *Upravleniye personalom v sovremennykh organizatsiyakh* [Personnel management in modern organizations]. Moscow: Vershina, 2004.

Krot, Yu., and Tykhomyrova, A. "Problemy orhanizatsii obliku rozrakhunkiv z oplaty pratsi" [Problems in the organization of accounting for payroll calculations]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnologichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky*, no. 36 (3) (2014): 28-32.

Oliinyk, O. B. "Udoskonalennia systemy stymuliuvannia pratsi personalu za hreidovoiu systemoiu" [Improvement of the system of stimulation of the work of staff for the grading system]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 16 (2008): 50-52.

Shmyhol, N. M., Monastyrska, D. S., and Antoniuk, A. A. "Suchasni tendentsii v orhanizatsii oplaty pratsi v zarubizhnykh krainakh u rozrizi system oplaty pratsi" [Modern tendencies in the organization of remuneration in foreign countries in the context of remuneration systems]. *Derzhava ta rehiony. Serii : Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 2 (2016): 71-75.

Skladanna, K. I. "Vprovadzhenntia beztaryfnoi systemy oplaty pratsi na pidpriemstvi" [Introduction of a non-tariff wage system at the enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 2 (2016): 100-105.

Sosnovyy, A. "Razrabotka sistemy bazovykh okladov na osnove greydov" [Development of a system of base salaries based on grades]. *Menedzher po personalu*. 2016. <http://www.hrliga.com/uploads/greydy.pdf>