

УДК 331.101.3:005.13:331.2]:005.936.3

О. М. Таран-Лала,

д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"

ORCID ID: 0000-0002-7045-5129

Ю. С. Сорока,

бакалавр кафедри менеджменту, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: 0000-0002-8625-1833

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.9—10.31

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ВИДИ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

O. Taran-Lala,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management, University of UkrCoopUnion "The Poltava University of the economy and trade"

Y. Soroka,

Bachelor of the Department of Management, Poltava State Agrarian University

THE ESSENCE AND MAIN TYPES OF MOTIVATION SYSTEMS IN THE ENTERPRISE

Статтю присвячено обґрунтуванню ефективного управління персоналом на підприємстві з позицій розробки та застосування ефективних систем мотивації та оплати праці, досвіду господарювання іноземних компаній, а також розробка обґрунтованих заходів і рекомендацій щодо практичної реалізації ефективних мотиваційних механізмів підприємства на сучасному етапі його розвитку, які б відповідали пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки. Розглянуто традиційні форми матеріальної мотивації. Подано загальну процедуру порівняння між собою складності різних видів праці й умов їх виконання та диференціації заробітної плати працівників різних категорій та кваліфікацій на основі тарифної системи оплати праці. Пояснено з точки зору практичної реалізації застосування основних елементів тарифної системи оплати праці, як-от: тарифно-кваліфікаційні довідники; тарифні сітки; тарифні ставки; схеми посадових окладів. Розглянуто види преміювання як традиційні форми спеціальної грошової мотивації працівників підприємства. Показано взаємозв'язок нетрадиційних методів мотивації та підвищення продуктивності праці за рахунок матеріальної зацікавленості співробітника у його результатах. Визначено особливості системи грейдингу як одного з видів мотивації праці за знання і компетенції.

The article is devoted to substantiation of effective personnel management at the enterprise from the standpoint of development and application of effective systems of motivation and remuneration, experience of foreign companies, as well as development of reasonable measures and recommendations for practical implementation of effective motivational mechanisms at the present stage of its development. formation of a socially-oriented market economy.

Traditional forms of material motivation are considered. In the practice of modern enterprises, various incentives, levers or tools to influence people, which motivate them to intensify their activities, have become widespread. One of the most important incentives is motivation, which can take both monetary (material) and non-monetary (intangible) form and compensation. In this case, the main role in the incentive belongs to the monetary motivation, the main types of which are: wages, bonuses, various surcharges and allowances, dividends on shares, participation in profits and participation in income.

The general procedure of comparison of complexity of different types of work and conditions of their performance and differentiation of salaries of workers of different categories and qualifications on the basis of the tariff system of payment is given.

Explained from the point of view of practical implementation of the application of the main elements of the tariff system of remuneration, such as: tariff-qualification directories; tariff grids; tariff rates; salary schemes. Tariff and qualification directories are normative documents that contain qualification characteristics of works and professions, grouped by industries and types of work. The tariff grid is used to determine the ratio in the remuneration of workers of different qualifications who perform work of different complexity. It is a set of tariff categories and corresponding tariff coefficients. The tariff category characterizes the level of qualification of the worker and complexity of work. The tariff rate is the basic value for establishing the level of wages of workers, regardless of what forms and systems of remuneration are used in the enterprise.

Types of bonuses as traditional forms of special monetary motivation of employees of the enterprise are considered. The bonus is an additional (compared to salary) remuneration paid to the employee only in certain cases. In its content, the award is not an ordinary award, but an encouragement of special achievements. Awards are becoming increasingly popular in developed countries as a means of overcoming the shortcomings of the traditional compensation system.

The interrelation of non-traditional methods of motivation and increase of labor productivity at the expense of material interest of the employee in its results is shown. The knowledge fee makes the amount of remuneration dependent on the professional knowledge and skills acquired by the employee and, accordingly, stimulates the process of continuous professional development, increasing the potential productivity of employees and the competitiveness of the enterprise.

The peculiarities of the grading system as one of the types of work motivation for knowledge and competence are determined. Grading is a procedure or system of procedures for evaluating and ranking positions, as a result of which positions are divided into groups, or, in fact, grades, according to their value to the company. Each grade corresponds to a certain salary amount, or "salary fork", which can be reviewed periodically, but the grade system itself remains unchanged.

Based on the definition of the essence and main types of motivation and remuneration systems, it is determined that all types of motivation are divided into traditional and non-traditional. In turn, non-traditional systems of motivation are divided into systems of variable wages (among them — piecework), systems of group wages (group bonus) and systems of payment for knowledge and competencies (among them — the system of grades). Thus, the results of the above research will contribute to the development of effective motivational mechanisms of the enterprise and may be a further development of the methodology of modern management theory.

Ключові слова: мотивація, стимул, оплата праці, традиційні форми матеріальної мотивації, тарифна система оплати праці, тарифні сітки, тарифні ставки, нетрадиційні системи матеріальної мотивації, система мотивації, мотиваційний механізм, система зрейдингу.

Key words: motivation, incentive, wages, traditional forms of material motivation, tariff system of wages, tariff grids, tariff rates, non-traditional systems of material motivation, motivation system, motivational mechanism, grading system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток ринкових відносин в Україні призвів до еволюції управління працею, систем оплати праці, заснованих на ринковій вартості трудових ресурсів, оцінки ефективності робітників та їх кваліфікації. В умовах жорсткої конкуренції підприємств зростає роль трудових ресурсів як одного з ключових факторів успіху, що безпосередньо впливає на досягнення цілей підприємства. Для багатьох підприємств дефіцит персоналу є головним стримуючим фактором для зростання, оскільки потреби зростаючого бізнесу можуть випереджати пропозицію на ринку праці, тому що лише талановитий, навчений та мотивований персонал може створити конкурентну перевагу на підприємстві. У ринково-конкурентній боротьбі виживуть ті підприємства, для яких удосконалення системи мотивації буде не теоретичною абстракцією, а практичною справою, об'єктом номер один в повсякденних турботах.

Зазначені проблеми вимагають всебічного розуміння. Безпосереднє копіювання зарубіжного досвіду соціально-трудова відносин є

неприйнятним для України, яка має особливу соціально-економічну реальність. А це вимагає більш ретельного аналізу та узагальнення досвіду ринкової трансформації праці, більш повного врахування соціально-економічної реальності, вітчизняного менталітету, досвіду попередніх економічних реформ та закономірностей світового розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Потужну базу для дослідження проблем мотивації та оплати праці в умовах ринкової економіки представляє вітчизняний науковий доробок [2; 3; 6—8 та ін.], в якому накопичений значний досвід дослідження таких наукових проблем, як потреби, економічні інтереси, стимулювання праці, відтворення робочої сили, використання трудових ресурсів, відносини між роботою та капіталом.

У західній економічній та соціологічній літературі значний вклад внесли науковці економісти, соціологи, психологи, спеціалісти з менеджменту, як-от: Х. Альберт, І. Браун, Г. Беккер, Дж.К. Гелбрейт, Ф. Герцберг, Дж. Грейсон,

П. Друкер, В. Зіберт, Я. Корнаї, Г. Кірхчеснер, А. Ланг, А. Маслоу, В. Майєр, Д. Макгрегор, Е. Мейо, К.А. Макконнелл, А. Розенберг, Г. Саймон, А. Файоль та інші, в роботах яких висвітлено результати дослідження моделі людини, механізму мотивації трудової діяльності.

Проте багато аспектів розвитку ефективних систем мотивації та оплати праці на підприємстві все ще залишаються слаборозвиненими. Спостерігається певна фрагментарність, недостатня системність у вивченні проблем механізму мотивації до праці. Цей факт переконує в тому, що дослідження проблем ефективного управління персоналом на підприємстві з позицій розробки та застосування ефективних систем мотивації та оплати праці на підприємстві до цього дня залишається надзвичайно актуальною.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Основною метою дослідження є обґрунтування ефективного управління персоналом на підприємстві з позицій розробки та застосування ефективних систем мотивації та оплати праці, досвіду господарювання іноземних компаній, а також розробка обґрунтованих заходів і рекомендацій щодо практичної реалізації ефективних мотиваційних механізмів підприємства на сучасному етапі його розвитку, які б відповідали пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі результатів, які було отримано в авторських роботах [1; 5], висвітлено основні аспекти ефективного управління персоналом на підприємстві з позицій розробки та застосування ефективних систем мотивації та оплати праці.

У практиці діяльності сучасних підприємств набуло поширення різноманітних стимулів, тобто важелів або інструментів впливу на людей, які спонукають їх до активізації діяльності. Одним із найважливіших стимулів є мотивація, що може мати як грошову (матеріальну), так і не грошову (нематеріальну) форму та компенсації. Водночас основна роль у стимулюванні належить грошовій мотивації, основними видами якої є: заробітна плата, премії, різні доплати та надбавки, дивіденди на акції, участь у прибутках та участь у доходах.

Традиційними формами матеріальної мотивації є тарифна система оплати праці та премії. Найпоширенішим на підприємствах є використання тарифної системи. Тарифна система дає

Таблиця 1. Таблиця посадових окладів (тарифних ставок) працівників бюджетної сфери, оплата праці яких здійснюється за Єдиною тарифною сіткою, на 2021 р.

Розряди	Коефіцієнт підвищення окладу	з 01.01. по 30.11.2021 р.	з 01. по 31.12.2021 р.
		Оклад (тарифна ставка) згідно розряду (грн)	Оклад (тарифна ставка) згідно розряду (грн)
1	1,00	2670	2893
2	1,09	2910	3153
3	1,18	3151	3414
4	1,27	3391	3674
5	1,36	3631	3934
6	1,45	3872	4195
7	1,54	4112	4455
8	1,64	4379	4745
9	1,73	4619	5005
10	1,82	4859	5265
11	1,97	5260	5699
12	2,12	5660	6133
13	2,27	6061	6567
14	2,42	6461	7001
15	2,58	6889	7464
16	2,79	7449	8071
17	3,00	8010	8679
18	3,21	8571	9287
19	3,42	9131	9894
20	3,64	9719	10531
21	3,85	10280	11138
22	4,06	10840	11746
23	4,27	11401	12353
24	4,36	11641	12613
25	4,51	12042	13047

Джерело: [4].

можливість порівняти складність різних видів робіт та умови їх виконання та, відповідно, диференціювати заробітну плату працівників різних категорій та кваліфікації [8, с. 57]. Основні елементи тарифної системи оплати праці: тарифно-кваліфікаційні довідники; тарифні сітки; тарифні ставки; схеми заробітної плати.

Тарифно-кваліфікаційні довідники — це нормативні документи, що містять кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані за галузями та видами робіт. В Україні використовується Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник кваліфікаційних характеристик професій робітників (ЄТКД). Він призначений для визначення складності різних видів робіт та їх ціноутворення, забезпечення кваліфікації робітників, а також для формування навчальних програм для робітників.

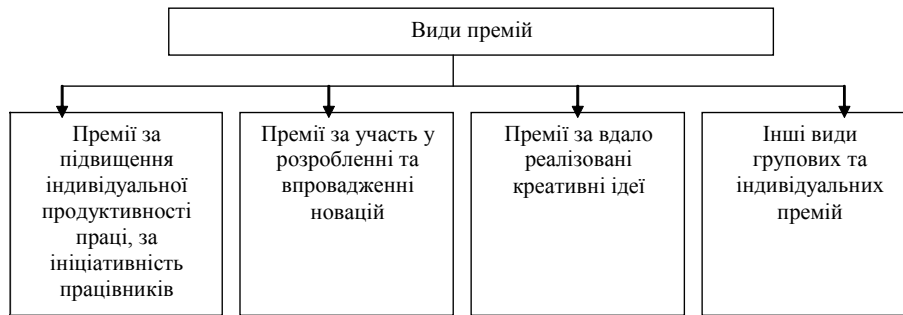


Рис. 1. Приклади премій, що стимулюють працівників

Джерело: [7, с. 104].

Тарифна сітка використовується для визначення співвідношення в оплаті праці робітників різної кваліфікації, які виконують роботи різної складності. Це набір тарифних розрядів та відповідних тарифних коефіцієнтів. Параметри тарифної сітки, встановленої в Україні, наведені в таблиці 1.

Тарифний розряд характеризує рівень кваліфікації робітника та складність роботи. Тарифна ставка є базовою величиною для встановлення рівня заробітної плати робітників, незалежно від того, які форми та системи оплати праці використовуються на підприємстві.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 20 січня 2021 р. № 29 "Деякі питання оплати праці працівників установ, установ та організацій окремих секторів бюджетної сфери" заробітна плата (тарифні ставки) з 1 січня 2021 р. розрахована виходячи із заробітної плати (тарифних ставок) працівника 1-го тарифного розряду — 2670 грн, з 1 грудня 2021 р. — 2893 грн.

Заробітна плата (тарифні ставки) за категоріями Єдиної тарифної сітки визначаються множенням заробітної плати (ставки) працівника 1-го тарифного розряду на відповідний тарифний коефіцієнт. У випадку, коли офіційна заробітна плата (тарифна ставка) визначається в гривнях з копійками, цифри до 0,5 відкидаються, від 0,5 і вище — округлюються до однієї гривні [4].

За допомогою кваліфікаційного довідника можна визначити обов'язки кожного працівника, правильно встановити розподіл праці між керівниками та спеціалістами підприємства.

Відповідно до чинного законодавства, суб'єкти господарювання мають повну незалежність в організації оплати праці всіх категорій персоналу. Підприємства самостійно встановлюють форми, системи, розміри ставок. Водночас державні тарифні ставки можуть бути орієнтиром у процесі організації заробітної плати.

Традиційною формою спеціальної грошової мотивації працівників підприємства є преміювання (рис. 1).

Премія — це додаткова (порівняно із зарплатою) винагорода, що виплачується працівникові лише в певних випадках. За своїм змістом премія — це не звичайна нагорода, а заохочення особливих досягнень. Призи стають дедалі популярнішими в розвинених країнах як засіб подолання двох недоліків традиційної системи компенсацій [2, с. 285]:

1) слабка залежність розміру винагороди від результатів праці працівника;

2) відсутність прямого зв'язку між розміром винагороди окремого працівника та результатами роботи підрозділу та підприємства. Таким чином, підприємства виплачують два основних види премій: результати роботи підприємства загалом та результати працівника.

Індивідуальне преміювання — це винагорода працівнику за виконання службових обов'язків, за внесок у реалізацію цілей підприємства, які він робить на своєму робочому місці. Індивідуальна премія — це не звичайна винагорода, а стимул за особливі досягнення та виплачується, як правило, за результатами роботи за рік. Регулярні виплати перетворюють премію на частину зарплати, позбавляють її ексклюзивності, а отже, стимулюючого ефекту. Дослідження показують, що премії стимулюють працівників більше, ніж щорічне збільшення зарплати. Якщо премія виплачується один раз, це істотно впливає на дохід працівника, тоді як річне збільшення зарплати розподіляється між щомісячними або двотижневими виплатами і не сприймається як суттєва винагорода.

Рішення про виплату премії та її розміру приймається на підставі оцінки результатів роботи працівника за минулий період. Ця оцінка проводиться керівником підприємства та підтверджується відділом управління персоналом. Як правило, підприємство використо-

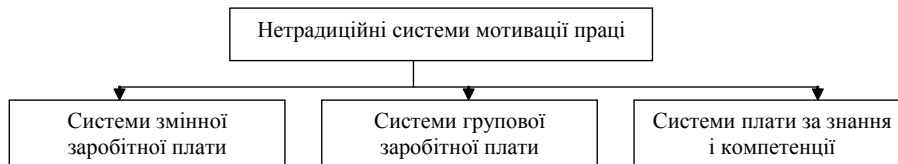


Рис. 2. Нетрадиційні системи мотивації праці

Джерело: складено авторами за [2].

вує єдиний метод, за яким оцінюються всі працівники, які мають право на індивідуальну премію.

В останні роки все більше підприємств винагороджують своїх працівників залежно від прибутку як кінцевого результату роботи підприємства в цілому. Це так звана система розподілу прибутку, яка передбачає розподіл між працівниками (керівниками та іншими працівниками) певної частини прибутку підприємства, яка використовується для оплати персоналу за результати діяльності підприємства загалом. Тобто розподіл прибутку передбачає надання працівникам грошової винагороди на основі результатів роботи всього підприємства і не враховує їх індивідуальну продуктивність. Відповідно, працівники отримують щорічні премії, розмір яких визначається за певною "формулою", в якій основною змінною є сума прибутку підприємства, яка використовується для виплати персоналу. Однак оскільки прибуток підприємства залежить не тільки від внутрішніх, а й від зовнішніх факторів його діяльності, розмір винагороди кожного працівника за такою системою з року в рік може суттєво коливатися.

Таким чином, традиційна система мотивації є одним з найбільш важливих стимулів, за допомогою якого керівництво підприємства може заохотити працівників до активізації. Враховуючи той факт, що залучені працівники різних категорій, які мають власні потреби та робота яких має свої особливості, комплексна система оплати праці повинна включати різні види грошової та негрошової винагороди, що входять до зовнішньої винагороди працівників.

Нетрадиційними називають методи мотивації, які базуються на принципах, відмінних від принципів, що лежать в основі традиційної системи, тому використання цих методів дає змогу подолати певні недоліки традиційної системи компенсації. Нетрадиційні методи можна розділити на дві великі групи — плата за результати та плата за знання [2, с. 284].

Різні способи оплати результатів встановлюють пряму залежність між розміром винагороди та результатами працівника, його

підрозділу, підприємства в цілому. Застосування таких методів дає змогу підвищити продуктивність праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівника в його результатах, пов'язати матеріальні інтереси працівника та підприємства.

Плата за знання робить розмір винагороди залежним від професійних знань та навичок, набутих працівником, і, відповідно, стимулює процес постійного професійного розвитку, підвищення потенційної продуктивності працівників та конкурентоспроможності підприємства.

Термін "нетрадиційний" цитується, оскільки багато з описаних нижче методів винагород існують давно (довше, ніж традиційна система компенсації) і широко використовуються у всьому світі, їх "нетрадиційним" є те, що вони побудовані на принципах, які відрізняються від філософії традиційної системи і дають змогу подолати деякі властиві їй недоліки. Нетрадиційні методи компенсації поділяються на три основні групи — системи змінної заробітної плати, групові системи оплати праці, системи оплати праці за знання та компетенції (рис. 2).

На відміну від традиційних методів компенсації, у системі змінної заробітної плати розмір винагороди, яку отримує працівник, не фіксується протягом тривалого періоду, а варіюється залежно від різних факторів, насамперед результатів його роботи.

Існує кілька систем змінної заробітної плати, які широко використовуються; найвідоміша з них — відрядна. Принцип відрядної оплати простий — за кожну виготовлену одиницю працівник отримує фіксовану винагороду [2, с. 284]. Перевага відрядної оплати праці полягає, насамперед, у встановленні прямого зв'язку між результатами праці та розміром винагороди. Для підприємства використання відрядної роботи означає, що одна з найважливіших складових її витрат — витрати на оплату праці — стає змінною, тобто змінюється залежно від обсягу виробництва, що, безумовно, знижує рівень фінансового ризику. Відрядна форма оплати стимулює працівника збільшувати обсяг своєї продукції, тому, якщо підприємство зацікавлено, перш за все, у збільшенні обсягів,

Таблиця 2. Особливості видів грейдингу

Критерій	Грейдинг посад	Грейдинг працівників
Що оцінюється	Цінність посади для підприємства	Цінність конкретного працівника для підприємства
Критерії оцінки	Компенсаційні фактори, пов'язані з самою посадою: необхідний рівень кваліфікації, складність виконуваної роботи, ступінь відповідальності посади, ступінь незалежності, вплив на стратегічні цілі, аналітичне та комунікативне навантаження, умови праці тощо	Деякі компенсаційні фактори, такі як ступінь відповідальності та вплив на результати бізнесу, доповнюються критеріями оцінки працівника: його кваліфікація, результативність
Підприємства, для яких рекомендовано такий підхід	Підприємства з фіксованими та, бажано, чітко визначеними робочими функціями, де різні працівники можуть займати подібні посади та виконувати подібні функції	Підприємства, де функції та завдання, що виконуються працівниками, значною мірою залежать не від посади, а від кваліфікації та здібностей працівника

Джерело: [6].

найкращого рішення, мабуть, не знайдено. Крім того, цей спосіб оплати добре розуміється працівниками та цінується ними за їх об'єктивність.

Водночас відрядна система, при всій зовнішній простоті та привабливості, має багато недоліків. Передусім, як показує довга історія промислового виробництва, якість та відрядні роботи майже несумісні. Як тільки працівник починає отримувати винагороду за одиницю продукції, він орієнтується виключно на їх кількість. Для досягнення необхідного рівня якості керівництву доводиться створювати відділи технічного контролю (ТВК), які значно збільшують витрати, але, як правило, не досягають мети. Використання штучних виробів часто призводить до напруженої ситуації на підприємстві, оскільки відрядники чинять сильний тиск на майстрів та бригадирів, які займаються прийомом виготовленої продукції.

Одним із видів мотивації праці за знання і компетенції є система грейдингу. Грейдинг — це процедура або система процедур оцінки та ранжування позицій, в результаті яких посади поділяються на групи, або, власне, грейдамі, відповідно до їх вартості для підприємства. Грейд — це група позицій, які мають приблизно однакову цінність для підприємства. Кількість грейдів може варіюватися від 5—7 до 20. Кожний грейд відповідає певному розміру заробітної плати, або "вилці заробітної плати", яку можна періодично переглядати, але система грейдів залишається незмінною [3, с. 592].

Система грейдингу вперше з'явилася півстоліття тому в США на прохання урядових установ, які хотіли визначити, скільки платити працівникам одного професійного рівня, але які виконують різні роботи. У результаті була розроблена універсальна система, яка враховувала ряд факторів, які можна назвати компенса-

ційними, оскільки вони залежали від матеріальної компенсації за певну посаду. Це такі фактори, як рівень відповідальності, досвід, знання та вміння, результативність.

У практиці управління персоналом прослідковано використання терміну "грейдинг" для двох різних підходів: 1-й підхід: грейдинг посад чи робіт, коли їх ранжують та оцінюють, тобто розподіляють за "грейдамі" посади, незалежно від того, який працівник обіймає цю посаду. Грейд посади залежить від цінності та важливості цієї посади для підприємства; підхід 2: грейд працівників, коли працівники оцінюються та розподіляються за грейдамі особисто. При цьому береться до уваги загальна вартість виконаної роботи та вартість працівника, яка залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, навичок та рівня розвитку його професійних компетенцій.

Другий підхід до грейдингу краще застосовувати на підприємствах, де функції та завдання, що виконуються працівниками, обсяг незалежності та відповідальності та інші параметри залежать більше не від посади, а від кваліфікації та здібностей працівника. Тобто можна сказати, що кожен працівник такого підприємства певною мірою унікальний, а функції та завдання, які він виконує, можна розглядати як окрему посаду. Таким параметрам відповідають, наприклад, консалтингові компанії або інші малі компанії, які мають високі вимоги до рівня освіти та кваліфікації працівників.

Види грейдів та їх особливості наведено в таблиці 2.

Отже, як бачимо, грейдинг працівників передбачає грейдинг посад і, власне, оцінку самих працівників. Однак слід сказати, що при грейдингу посад неможливо повністю відмови-

тись від оцінки працівників. Справа в тому, що "вилка" заробітної плати за кожний грейд, а отже, і за кожен посаду, пов'язану з цим грейдом, може бути досить широкою.

Отже, якщо говорити про практичну реалізацію ефективних мотиваційних механізмів підприємства на сучасному етапі його розвитку, які б відповідали пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки, то запровадження системи грейдів може суттєво підвищити ефективність управління фондом заробітної плати. Чим більше працівників на підприємстві, тим більші вигоди від впровадження такої системи. Як наслідок, впровадження запропонованих заходів дасть можливість оптимізувати продуктивність праці, тим самим підвищити ефективність діяльності підприємства, допомогти йому вийти на новий якісний рівень та стати прибутковим і рентабельним підприємством.

ВИСНОВКИ

З наведеного вище можна зробити такі висновки, що ґрунтуючись на визначенні сутності та основних видів систем мотивації та оплати праці визначено, що всі види мотивацій поділяються на традиційні та нетрадиційні. В свою чергу нетрадиційні системи мотивації поділяють на системи змінної заробітної плати (серед них — відрядна), системи групової заробітної плати (групова премія) та системи плати за знання і компетенції (серед них — система грейдів).

Таким чином, результати вищезазначених наукових досліджень сприятимуть розробці ефективних мотиваційних механізмів підприємства та подальшому розвитку сучасної методології управління.

Література:

1. Лала О.М. Оцінка якості системи управління підприємством: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 165 с.
2. Леп'яхіна І.О. Методичні підходи до визначення мотивації ефективної трудової діяльності працівників підприємств машинобудування Запорізького регіону. Вісник Житомирського державного технічного університету. 2013. № 1 (63). С. 284—286.
3. Лозовський О.М. Впровадження системи грейдингу на вітчизняних підприємствах. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2009. № 647. С. 591—596.
4. Посадові оклади (тарифні ставки) працівників за Єдиною тарифною сіткою на 2021 рік.

URL: <http://www.zarplata.co.ua/?p=9682> (дата звернення: 15.03.2021).

5. Таран-Лала О.М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.
6. Томілович Г.Г. Переваги та недоліки введення системи грейдів. Управління розвитком. 2012. № 6. С. 80—81.
7. Хоменко А.М. Основні види винагород як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. Т. 2. С. 102—109.
8. Щирба І. Тарифна система як основа оплати праці на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2009. № 1. С. 57—64.

References:

1. Lala, O.M. (2008), *Otsinka yakosti systemy upravlinnya pidpryyemstvom: monohrafiya* [Quality assessment of enterprise management system: monograph], PUSKU, Poltava, Ukraine.
 2. Lep'okhina, I.O. (2013), "Methodical approaches to determining the motivation of effective work of employees of machine-building enterprises of the Zaporozhye region", *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 1 (63), pp. 284—286.
 3. Lozovs'kyi, O.M. (2009), "Implementation of the grading system at domestic enterprises", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*. Seriya: Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku, vol. 647, pp. 591—596.
 4. The official site "Salary" (2021). "Salaries (tariff rates) of employees under the Unified Tariff Grid for 2021", available at: <http://www.zarplata.co.ua/?p=9682> (Accessed 15 March 2021).
 5. Taran-Lala, O.M. (2016), *Funktsionuvannya sotsial'no-ekonomichnykh system: teoriya ta praktyka: monohrafiya* [Functioning of socioeconomic systems: theory and practice: monograph], PUET, Poltava, Ukraine
 6. Tomilovych, H.H. (2012), "Advantages and disadvantages of introducing a grading system", *Upravlinnya rozvytkom*, vol. 6, pp. 80—81.
 7. Khomenko, L.M. (2012), "The main types of rewards as the most important incentive to increase the innovative activity of employees", *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, vol. 3, no.2, pp. 102—109.
 8. Shchyrba, I. (2009), "Tariff system as a basis for wages at the enterprise", *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, vol. 1, pp. 57—64.
- Стаття надійшла до редакції 30.04.2021 р.*