

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.1

Складанна К.І., аспірант
Класичний приватний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Складанна К.І. Впровадження безтарифної системи оплати праці на підприємстві. Стаття присвячена впровадженню безтарифної системи оплати праці на підприємстві. Система оплати праці займає важливе місце в стимулюванні співробітників підприємства і підтримки його зацікавленості в кінцевому результаті праці. В разі неефективного функціонування системи оплати праці виникає необхідність її оптимізації, тобто розробки і впровадження в роботу способів, шляхів і рекомендацій поліпшення даної системи. Розробка безтарифних систем оплати праці є дуже клопітним і відповідальним завданням. Але за допомогою їх грамотного впровадження можна досягти значного підвищення трудової ефективності працюючих, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому.

Ключові слова: аналіз, безтарифна система оплати праці, фонд оплати праці, підприємство, продуктивність праці, організація заробітної плати.

Складанна К.І. Внедрение бестарифной системы оплаты труда на предприятии. Статья посвящена внедрению бестарифной системы оплаты труда на предприятии. Система оплаты труда занимает важное место в стимулировании сотрудников предприятия и поддержания его заинтересованности в конечном результате труда. В случае неэффективного функционирования системы оплаты труда возникает необходимость в ее оптимизации, то есть разработки и внедрения в работу способов, путей и рекомендаций по улучшению данной системы. Разработка бестарифных систем оплаты труда является очень хлопотным и ответственным заданием. Но с помощью их грамотного внедрения можно достичь значительного повышения трудовой эффективности работающих, способствовать существенно росту производительности труда и эффективности работы предприятия в целом.

Ключевые слова: анализ, бестарифная система оплаты труда, фонд оплаты труда, предприятие, производительность труда, организация заработной платы.

Skladanna E.I. The introduction of tariff-free wage system at the enterprise. The article is devoted to the introduction of tariff-free wage system in the enterprise. The remuneration system is important in encouraging employees and maintain its interest in the outcome of labor. In case of inefficient operation of the system of remuneration of labour there is a necessity of its optimization, i.e. the development and introduction to the work of the ways, paths and recommendations for improvement of this system. Forming an efficient system of remuneration for enterprises must be based on effective organizational-economic mechanism of remuneration, which reflects the relationship of the level of remuneration with the results of the company, the contribution of specific employee with regard to the public regulatory policies and distribution of wealth. Organization salary based on the use of its traditional elements in the form of tariff rates and salaries for different kinds of premiums, bonuses and allowances, non responsive to the requirements of scientific and technological progress, improving product quality, saving resources.

Keywords: analysis, tariff-free system of labour payment, wage Fund, enterprise, productivity, organization salary.

Вступ. Формування високоєфективної системи оплати праці для підприємства має базуватися на ефективному організаційно-економічному механізмі оплати праці, який би відображав взаємозв'язки рівня оплати праці з результатами діяльності підприємства, трудового внеску в них конкретного працівника з урахуванням державної політики регулювання і розподілу матеріальних благ. Організація заробітної плати, заснована на використанні її традиційних елементів у вигляді тарифних ставок і окладів, різного вигляду премії, доплат і надбавок, слабо сприйнятлива до вимог науково-технічного прогресу, підвищення якості продукції, економії ресурсів. Що ж потрібно робити, відмовившись від використання гарантованих ставок і окладів в практиці організації оплати праці? Упроваджувати безтарифну систему заробітної плати.

Безтарифну систему оплати праці можна розробити таким чином:

- визначити мінімальний обов'язковий рівень заробітної плати, який гарантується за кожною посадою (ЗП). Цей гарантований рівень повинен бути вищим у тих працівників, які мають менше можливості впливати на кінцеві результати.

- розробити правила розподілу колективного прибутку. Це найвідповідальніший етап роботи. Враховуючи місію і цілі підприємства, потрібно для кожної посади розробити систему показників, яка б максимально націлювала працівників на покращення показників роботи, які впливають на кінцевий спільний результат;

- визначити кількісну межу досягнення певних показників роботи кожного працівника та можливостями зростання його заробітної плати, цю залежність найзручніше встановлювати в балах;

- довести до відома і детально роз'яснити всім працівникам правила розподілу колективного заробітку до початку періоду, на який вони вводяться. Ці правила відіграють свою мотивуючу роль лише за умови, що вони будуть вірно і однозначно зрозумілі кожному працівнику [3].

Постановка завдання. Метою статті є впровадження безтарифної системи оплати праці на підприємстві.

Результати. По закінченні місяця від заробленого заробітку, за цей місяць (ФОП) віднімаємо суму гарантованої заробітної плати всіх працівників (ФГО-ЗП). Частина, яка залишається (ФС – Фонд стимулювання) підлягає розподілу між членами трудового колективу в залежності від тих показників, на досягнення яких націлювали їх умови оплати праці;

За результатами праці кожного працівника слід підрахувати суму балів, яку він набрав в минулому місяці (Бі). Потім підрахувати суму балів, набраних всіма працівниками підприємства за минулий місяць (ΣБі).

Фонд стимулювання поділити на суму балів, набраних працівниками і знайти “ціну” кожного балу в гривнях (V):

$$V = \frac{ФС}{\sum Bi}, \quad (1)$$

І нарешті розрахувати заробіток кожного працівника (Зі) за минулий місяць, як суму гарантованої та стимулюючої частини:

$$Zi = Zi + VB_i, \quad (2)$$

При «безтарифній» системі оплати праці заробітна плата працівника від керівника до робітника є його долею в колективному фонді оплати праці, що формується залежно від результатів діяльності підприємства. Заробіток залежить від розміру фонду оплати праці, кваліфікаційного рівня, що привласнюється кожному працівникові за результатами трудової діяльності за попередній період, коефіцієнта трудової участі і кількості відпрацьованого часу. Заробітна плата працівника по «безтарифній» системі оплати праці розраховується по формулі:

$$ZPi = \frac{ФОП_k \times KКУ_i \times КТУ_i \times Ti}{\sum_{i=1}^n KКУ_i \times КТУ_i \times Ti} \quad (3)$$

де ЗП_i – заробітна платня і-го працівника;
 ФОП_к – фонд оплати праці (ФОП) колективу (підприємства, дільниці, цеху), що підлягає розподілу поміж працівниками (грн.);

ККУ_i – коефіцієнт кваліфікаційного рівня, що присвоєний і-му працюючому при введенні «безтарифної» системи оплати праці (в долях одиниці, балах та інших умовних одиницях вимірювання);

КТУ_i – коефіцієнт трудової участі і-го працюючого, що характеризує індивідуальні результати його діяльності за період, що оцінюється;

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

n – кількість працюючих, що беруть участь в розподілі ФОП.

Введення безтарифної системи оплати праці на підприємстві припускає наступні заходи:

1. Видання наказу по підприємстві про підготовку до переходу на нову модель оплати праці, де викладаються основні причини необхідності перетворенні в організації заробітної плати, суть і достоїнства знову вибраної системи стимулювання, головні заходи, які необхідно реалізувати, із вказівкою строків і відповідальних за їхнє виконання; затверджується склад комісії із проведення підготовчої роботи й т.д.

2. Розрахунок коефіцієнта кваліфікаційного рівня для кожного працівника.

При безтарифній моделі організації заробітної плати кваліфікаційний рівень розглядається ширше, ніж загальноприйняте розуміння кваліфікаційного розряду в робітників або посадової категорії у фахівців, керівників і службовців [1].

Визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня доцільно проводити двома способами.

1. Виходячи зі співвідношень в оплаті праці, що фактично склалися в період, що передує «безтарифної» системі оплати праці. Методологічною основою даного підходу є положення про те, що фактичний рівень кваліфікації працівника найбільше повно відображає не привласнений йому розряд (або посадова категорія), а отримана їм заробітна плата. Коефіцієнт кваліфікаційного рівня в цьому випадку визначається по формулі:

$$K_i^{kp} = \frac{\overline{ЗП}_i}{ЗП_{\min}}, \quad (4)$$

де $\overline{ЗП}_i$ – середня заробітна плата i -го працівника за досить тривалий період (6 мес., 1 рік і т.д.), що передує введенню безтарифної системи оплати праці, грн.;

$ЗП_{\min}$ – середня заробітна плата працівника з найнижчим рівнем оплати за той же період, грн.

При цьому з розрахунку середньої заробітної плати рекомендується виключити

випадкові виплати, а враховувати наступні основні:

– премії за основні результати діяльності, виплачені працівникам по діючих системах преміювання;

– надбавки за роботу в багатозмінному режимі (якщо працівники систематично працюють позмінно);

– доплати за сполучення професій, розширення зон обслуговування й аналогічних виплат;

– доплати за підвищену інтенсивність праці;

– доплати за керівництво відділом;

– доплати за умови праці (у випадках, коли вони не включені в тарифні ставки й розцінки й ураховуються окремо);

– оплату за вислугу років.

Такий підхід дозволяє визначити об'єктивно необхідні в конкретних виробничих умовах співвідношення в оплаті праці працівників, виходячи з функцій у процесі виробництва. Співвідношення, певні на основі фактичної середньої заробітної плати працівників, не завжди досить об'єктивно відображають розходження в їхньому кваліфікаційному рівні. Це особливо важливо враховувати для фахівців, окремих груп робітників.

2. Методологічною основою другого способу є положення про те, що він об'єктивно визначається сукупністю ряду показників, використовуваних при оцінці трудового внеску при будь-якій системі оплати. Кількісні значення цих показників виводяться з діючих умов оплати.

У основі встановлення кваліфікаційного рівня лежить показник, визначений як приватне від ділення фактичної заробітної плати працівника за минулий період на мінімальний рівень оплати праці, що склався на підприємстві. При виконанні даного розрахунку враховуються і наднормовані години і неповний робочий день.

Проведені розрахунки повинні служити лише основою для встановлення кваліфікаційних рівнів. Окрім цього необхідно враховувати рівень кваліфікації працівника, особливі дарування (талант організатора, талант ведення переговорів, знання іноземних мов тощо), комунікабельність, твор-

чий потенціал, здатність перемикатися на інші види роботи і так далі. За отриманими показниками, а також з врахуванням кваліфікаційних вимог до працівників різних професій всі члени трудового колективу розподіляються по певних кваліфікаційних групах.

Всі працівники підприємства проходять атестаційну комісію і кожному привласнюється базовий кваліфікаційний коефіцієнт. По всіх підрозділах підприємства роздаються листи опитування, з метою виявлення критеріїв дооцінки трудового вкладу праців-

ників. На підставі листів опитування для кожного підрозділу розробляється і затверджується система критеріїв що підвищують і знижують базовий коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівників даного підрозділу. Наприклад, для відділу автоматизованих систем управління виробництвом і інших відділів, фахівці яких зайняті чисто інженерною працею, система критеріїв може бути такою (табл. 1).

Деякі критерії дооцінки трудового вкладу для робочих основних виробничих та допоміжних цехів представлені в табл. 2.

Таблиця 1

Система критеріїв дооцінки трудового вкладу спеціалістів

Основні показники, що підвищують базовий коефіцієнт	Основні показники, що знижують базовий коефіцієнт
1. Високий рівень виконання виробничого завдання;	1. Неякісне виконання виробничих завдань;
2. Терміновість виконання завдань;	2. Порушення правил техніки безпеки;
3. Творчий підхід до виконання завдання;	3. Порушення трудової та виробничої дисципліни;
4. Ініціативність.	4. Несвоєчасне виконання предписань; контролюючих органів, наказів, розпоряджень.

Таблиця 2

Система критеріїв дооцінки трудового вкладу для робочих основних виробничих та допоміжних цехів підприємства

Основні показники, що підвищують базовий коефіцієнт	Основні показники, що знижують базовий коефіцієнт
Основні цеха	
1. Виконання змінних завдань та місячних завдань в заданих обсягах	1. Не виконання змінних завдань і місячних завдань в заданому об'ємі;
2. Відсутність збоїв технологічного режиму	2. Порушення правил техніки безпеки;
3. Виконання функції відсутнього працівника;	3. Порушення трудової і виробничої дисципліни;
4. Стаж роботи на даному посаді більш 5-ти років.	4. Не дотримання технологічних режимів роботи установки.
Допоміжні ділянки	
1. Виконання графіку ППР	1. Зрив виконання графіку ППР
2. Висока якість профілактичних робіт	2. Вихід з ладу і простій устаткування з вини працівника
3. Виконання функції відсутнього працівника;	3. Порушення правил техніки безпеки;
4. Стаж роботи на даному посаді більш 5-и років.	4. Порушення трудової дисципліни

Наступним етапом впровадження безтарифної оплати праці є видання наказу про впровадження безтарифної моделі оплати праці. Як вже було показано дуже поважно донести до кожного робітника основи нової організації праці для цього необхідно провести класи економічного навчання. Зразкова програма представлена в табл. 3.

Останнім етапом впровадження безтарифної оплати праці є аналіз ефективності організації оплати праці по безтарифній моделі. На підставі проведеного аналізу розробляються додаткові заходи щодо вдосконалення безтарифної організації оплати праці з врахуванням перших результатів її використання на практиці і вивчення думки працівників заводу про ефективність даної моделі [2].

Розглянемо введення „безтарифної” форми оплати праці на прикладі доменного цеху ВАТ «Запоріжсталь».

Визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня проводимо виходячи з:

- співвідношень в місячних тарифних ставках розрядів посад та професій до міні-

мальної тарифної ставки першого розряду, що фактично склалися в період, що передує «безтарифної» системі оплати праці.

- оцінки фактичних умов праці, який вимірюється по кожному робітнику відповідно до атестації робочих місць.

- оцінки змінності, яка визначається по кожному робочому місці на якому встановлений змінний режим роботи [4].

Коефіцієнт трудової участі робітників характеризує індивідуальні результати їх діяльності за період, що оцінюється.

Базовий КТУ для всіх професій встановлюється рівним 1,0.

Кваліфікаційні коефіцієнти для працюючих у доменному цеху ВАТ «Запоріжсталь» надані у табл. 4.

Коефіцієнт трудової участі (КТУ) представляє собою оцінку праці кожного працівника у загальних результатах праці цеху в залежності від особистої продуктивності праці, виконання найбільше складних робіт, фактичного розширення зон обслуговування, сполучення професій, виконання трудової та виробничої дисципліни, правил техніки безпеки [1].

Таблиця 3

Програма економічного навчання працівників підприємства

Тема заняття	Форма занять	Кіл-ть учбових часів	Ведучій заняття
Ринковим стосункам – нову організацію заробітної плати	Лекція	1	робітник відділу кадрів
Безтарифні моделі оплати праці: Український досвід	Лекція	2	робітник відділу кадрів
Концепція, основні елементи і принципи організації безтарифної моделі оплати праці, прийнятої до впровадження на підприємстві	Лекція-дискусія	2-3	Керівники підрозділів
Сітка співвідношенні в оплаті праці різної якості	Практика	2	Керівники підрозділів
Методика, порядок, критерії і показники визначення заробітної плати конкретного працівника в умовах безтарифної оплати праці	Практика	3	робітник відділу кадрів
Дороги і умови ефективного використання безтарифної моделі оплати праці на підприємстві	Семинар-залік	2	робітник відділу кадрів
Разом: 12-13 годин			

Базові КТУ в залежності від результатів праці за місяць можуть зростати чи зменшуватись (табл. 5).

Фонд оплати праці (ФОП) по результату роботи цеху за місяць склав 1 828 673 грн.

Віднімаємо суму гарантованої заробітної плати всіх працівників, яка дорівнює 959541 грн.

Фонд стимулювання буде дорівнювати:

$$ФС = ФОП - ФГО, \quad (5)$$

де ФОП – фонд оплати праці по резуль-

тату роботи цеху за місяць;

ФГО – фонд гарантованої заробітної плати

$$ФС = 1828673 - 959541 = 869132 \text{ грн.}$$

Фонд стимулювання підлягає розподілу між членами трудового колективу в залежності від досягнутих показників. Сума балів, набраних всіма працівниками підприємства за минулий місяць (ΣБ) склала 136000.

Щоб знайти “ціну” кожного балу в гривнях (V) фонд стимулювання ділимо на суму балів, набраних працівниками:

Таблиця 4

Кваліфікаційні коефіцієнти для працюючих у доменному цеху ВАТ «Запоріжсталь»

Найменування професій, посад	Розряд в період, що передус «безтарифної» системі оплати праці	Діапазон кваліфікаційних коефіцієнтів
Начальник цеху	14	7,24 – 8,04
Заступник начальника цеху	13	6,3 – 6,99
Старший майстер доменних печей	9	3,6 – 4,0
Механік цеху	11	4,76 - 5,29
Електрик цеху	11	4,76 - 5,29
Енергетик цеху	11	4,76 - 5,29
Майстер доменних печей	8	3,13 – 3,48
Майстер по ремонту устаткування	8	3,13 – 3,48
Диспечер	7	3,13 – 3,48
Бухгалтер	7	2,72 – 3,03
Начальник бюро організації праці	9	3,6 – 4,0
Інженер по організації та нормуванню праці	8	3,13 – 3,48
Економіст	7	2,72 – 3,03
Начальник технічного бюро	9	3,6 – 4,0
Інженер-механік	7	2,72 – 3,03
Горновий доменної печі	7	2,72 – 3,03
Машиніст крана металургійного виробництва	5	2,06 – 2,29
Машиніст вагон-ваг	6	2,36 – 2,63
Прибиральник відходів металургійного виробництва	3	2,06 – 2,29
Вогнеупорщик	6	2,36 – 2,63
Бригадир розливних машин	5	2,06 – 2,29
Машиніст розливних машин	3	2,06 – 2,29
Ковшовий	3	2,06 – 2,29
Водій автотранспортних засобів	5	1,56 – 1,73
Слюсар	5	1,56 – 1,73
Електрогазозварник	5	1,56 – 1,73
Розподільник робіт	3	2,06 – 2,29
Прибиральниця службових приміщень	1	1,00 – 1,31
Сторож	1	1,00 – 1,31

$$V = \Phi C : \sum B_i, \quad (6)$$

$$V = 869132 : 136000 = 6,39 \text{ грн.}$$

Після цього розраховується заробіток кожного працівника (Z_i) за минулий місяць, як суму гарантованої та стимулюючої частини:

$$Z_i = 3r_i + VB_i, \quad (7)$$

Розрахунок заробітної плати працівників подано в табл. 6.

Щоб найкраще оцінити наслідки впровадження безтарифної системи оплати праці, яка вплинула на усі техніко-економічні показники підприємства, розглянемо дані табл. 7.

Як видно з табл. 7 чисельність персоналу зменшилась на 2,3% у зв'язку з оптимізацією чисельності працівників цеху, а саме скорочення чисельності за рахунок сполучення професій, розширення зон обслуговування, підвищену інтенсивність праці внаслідок захищеності персоналу у підвищенні продуктивності праці за рахунок зростання кваліфікації, використання передових прийомів праці.

По даним таблиці 7 можна зробити висновок, що при введенні у доменному цеху ВАТ „Запоріжсталь” безтарифної системи оплати праці середньомісячна заробіт

Таблиця 5

Шкала зміни КТУ від результатів праці

№ п/п	Показники, що мають вплив на величину КТУ	Величина підвищення (зниження) КТУ
ПОКАЗНИКИ, ЯКІ ПІДВИЩУЮТЬ КТУ		
1	Якісне перевиконання встановлених заданій.	+0,1 ... +0,5
2	Виконання робіт по суміжним професіям (розширення зони обслуговування).	+0,1 ... +0,5
3	Виявлення ініціативи у праці, високе індивідуальне проф. майстерство, яке допомагає ефективності праці.	+0,1 ... +0,5
4	Прийняття своєчасних заходів по не допуску аварій та випуску браку.	+0,1 ... +0,3
5	Передача досвіду робітникам.	+0,1 ... +0,2
6	Освоєння нової техніки, технології.	+0,1 ... +0,2
7	Бережливе відношення до матеріалів, інструментів, економне відношення до матеріально-енергетичних ресурсів.	+0,1 ... +0,3
ПОКАЗНИКИ, ЯКІ ЗНИЖУЮТЬ КТУ		
1	Порушення технологічних інструкцій.	-0,1 ... -0,3
2	Неякісне виконання робіт, брак.	-0,1 ... -1,0
3	Спізнєння на роботу, а також інші порушення у роботі й дисципліні, що роблять негативний вплив на результати роботи и авторитет бригади.	-0,1 ... -1,0
4	Порушення правил охорони праці.	-0,1 ... -1,0
5	Невиконання завдання, яке встановлює майстер або бригадир.	-0,1 ... -0,5
6	Поганий догляд за обладнанням, порушення правил технічної експлуатації, невиконання регламентованих робіт, передбачених картою обслуговування.	-0,1 ... -0,5
7	Робота з низькою інтенсивністю.	-0,1 ... -0,5
8	Неекономне й недбале відношення до матеріалів, обладнання, витрата матеріально-енергетичних ресурсів.	-0,1 ... -0,5
9	Неякісне приймання й здача зміни.	-0,1 ... -1,0
10	Відсутність чистоти на робочому місці.	-0,1 ... -0,3
11	Хуліганські дії на території комбінату, здійснення прогулів без поважних причин.	-1,0 за місяць

бітна плата по доменному цеху, порівняно з даними 2013 р., зростає на 60 грн. (1,8%), за рахунок оптимізації чисельності цеху збільшиться продуктивність праці на 3,7%. Фонд заробітної плати зменшиться на 2,2% за рахунок оптимізації чисельності працівників.

Таким чином, при безтарифній системі оплати праці зарібок працівника в значній мірі залежить від кінцевих результатів діяльності всього трудового колективу.

Висновки. В результаті проведеного дослідження розглянуто безтарифну систему оплати праці на підприємстві. Система оплати праці займає важливе місце в стимулюванні співробітників підприємства і підтримки його зацікавленості в кінцевому результаті праці. В разі неефективного функціонування системи оплати праці виникає необхідність її оптимізації, тобто розробки і впровадження в роботу способів, шляхів і рекомендацій поліпшення даної системи. В процесі оптимізації повинні враховуватися особливості

працівників (їх кваліфікації і трудовій мотивації), аналіз особливостей роботи.

Удосконалення систем оплати праці вже зараз може дати нам ріст зацікавленості працівників в ефективній праці. Останнім часом з'явилася необхідність такої системи оплати праці, що сформує б потужні стимули посилення ефективності праці. Тому що при існуючій тарифній системі оплати праці працівник недостатньо зацікавлений навіть у малому підвищенні ефективності своєї праці, тому що більша частина його коштів формуються, виходячи з норм і положень про оплату праці, що забезпечують передбачуваний результат.

Розробка безтарифних систем оплати праці є дуже клопітним і відповідальним завданням. Але за допомогою їх грамотного впровадження можна досягти значного підвищення трудової ефективності працюючих, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому.

Таблиця 6

Розподіл колективного ФОП поміж працюючими у доменному цеху ВАТ«Запоріжсталь» за «безтарифною» формою оплати

№ з/п	ФІП	Посада, професія	Кваліфікаційний рівень	Відпрацьовані години	КТУ	Кількість балів (гр. 3·4·5)	Фактичний зарібок (грн.)
1	Іванов	Начальник цеху	8,0	160	1,3	1664	10632
2	Петров	Зам, начальнику цеху	6,5	160	1,15	1196	7642
	...						
N	Сидорова	Прибиральник	1,1	160	1,0	176	1124
	Разом						1789171

Таблиця 7

Техніко-економічні показники доменного цеху ВАТ „Запоріжсталь” після впровадження безтарифної системи оплати праці

Показник	2013 р.	Проект	Відхилення	
			абс.	%
Чисельність персоналу, чол.	487	469	-18	-2,3
Фонд заробітної плати, тис.грн.	1828673	1789171	-39,5	-2,2
Середньомісячна заробітна плата, грн.	3755	3815	+60	+1,8
Об'єм виробництва, тн	3537701	3537701	-	-
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	7264	7543	+279	+3,7

Список літератури:

1. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення / А.М Колот. – К.: «Праця», 1997. – 192 с.
2. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. – 256 с.
3. Калина А.В. Організація и оплата труда в условиях рынка. – К.: МАУП, 2003. – 312 с.
4. Гречан А. Особливості застосування інноваційних систем оплати праці на промислових підприємствах / А. Гречан // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 13. – С. 64–71.