

УДК 331.101.3

ВЕДЕРНИКОВ М. Д.,
ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В.,
ЗЕЛЕНА М. І.
Хмельницький національний університет

ВДОСКОНАЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Розглянуто сутність заробітної плати як ключового елемента компенсаційного пакету. Виділено основні функції заробітної плати та визначено негативні наслідки їх невиконання. Виявлено негативний вплив мінімальної заробітної плати на побудову тарифної системи оплати праці. Запропоновано новий підхід до побудови тарифної сітки з метою підвищення мотивації праці персоналу.

Ключові слова: мотивація, тарифна сітка, компенсаційний пакет, заробітна плата.

VEDERNIKOV M.,
WOL'ANSKA-SAVCHUK L.,
ZELENA M.
Khmelnytskyi National University

IMPROVEMENT OF THE TARIFF SYSTEM OF LABOR REMUNERATION AS THE DETERMINING ELEMENT IN THE SYSTEM OF STAFF MOTIVATION

In the article the essence of the concept of "compensation package" as an instrument of motivation of employees of the enterprise is considered, which includes a set of compensations by an enterprise spent by the employee of personal efforts and rewards that are provided with the purpose of satisfaction of employees with quality of work life and increase as a result of this efficiency of labor activity. The essence of wages as a key element of the compensation package is considered. The basic functions of wages are allocated and the negative consequences of their non-fulfilment are determined. The negative influence of the minimum wage on the construction of a wage system is revealed. A new approach to the construction of a tariff grid is proposed in order to increase staff motivation. The positive effect of the calculation of wages on the wage payment system based on the average wage has been established, which in turn will make it possible to correct the imbalance in fair remuneration for labor. In order to achieve the maximum incentive effect of remuneration in the enterprise, it is proposed to build a system of remuneration based on the direct dependence of remuneration on labor efficiency.

Keywords: motivation, tariff net, compensation package, salary.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. За сучасних умов розвитку економіки України, під впливом різноманітних факторів зростає боротьба на ринку праці за конкурентоспроможний персонал та все більше привертає увагу керівництва до проблеми ефективності діючої мотиваційної політики підприємства. Розробка ефективних методів мотивації персоналу, на сьогодні правомірно виступає одним з найважливіших завдань, адже у результаті трансформацій середовища виникають як нові потреби, так і нові знання, а також способи задоволення даних потреб. Разом з тим, підприємства, які нездатні модернізувати виробництво, використовувати нові методи мотивації, рано чи пізно уступають місце на ринку передовим організаціям, які використовують інновації у своїй діяльності. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом промислових підприємств, а отже обговорення необхідності застосування новітніх підходів щодо вибору методів мотивації персоналу набуває все більшого значення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сучасного стану заробітної плати працівників, а також виявлення недоліків та надання рекомендації щодо вдосконалення тарифної системи оплати праці.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Дослідженню сфери мотивації праці персоналу присвятили свої роботи такі всесвітньовідомі вчені як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін. Серед вітчизняних науковців вагомих внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили Г. Дмитренко, В. Абрамов, М. Ведерніков, В. Данок, М. Дороніна, Т. Завіновська, Д. Богиня, Й. Завадський, А. Колот, О. Єськов, В. Гриньова, В. Пономаренко, О. Грішнова та інші. Однак, варто відмітити, що ряд завдань теоретико-методологічного обґрунтування, формування та розвитку, розробки, практичні засади застосування системи мотивації персоналу досі не одержали свого остаточного визначення [1].

На особливу увагу, серед науковців і практиків у наш час заслуговує поняття «компенсаційного пакету» як сучасного мотиваційного інструменту. Працівник на благо підприємству витрачає певні особисті ресурси: власний час, здоров'я, інтелектуальний потенціал, знання, вміння тощо. Саме тому, особливий

акцент керівництво робить на відшкодуванні працівнику затрачених ним ресурсів шляхом комплексної винагороди, тобто застосування компенсацій об'єднаних в пакет. Таке поєднання дає змогу обґрунтувати термін «компенсаційний пакет». Разом з тим, компенсаційний пакет включає не лише грошову винагороду, але й соціальні пільги. Необхідність такого своєрідного поєднання полягає у тому, що працівник згідно зі своїм рівнем освіти та досвідом може розраховувати на певний рівень заробітної плати одразу на декількох підприємствах. Саме тому, виникає необхідність використання додаткових соціальних пільг і послуг, за допомогою яких керівництво підприємства зможе зацікавити нових і підвищити діяльність наявних працівників. Отже, з однієї точки зору «компенсаційний пакет» є комплексом зовнішніх винагород найманому працівнику за виконану ним працю. З іншого боку, існує думка, за якої вчені трактують «компенсаційний пакет» як сукупність пільг, які одержуються працівником, крім заробітної плати, і підвищують рівень його життя. Однак, варто зауважити, що таке тлумачення поняття є суперечливим, адже воно збігається з іншим терміном – «соціальний пакет», що за своїм значенням є вужчим. У літературі «соціальний пакет» трактується як сукупність пільг, які надаються роботодавцями працівникам підприємства. Саме тому ототожнення таких схожих, на перший погляд, понять є помилковим [2].

Таким чином, виходячи із вищезазначеного можна визначити сутність поняття «компенсаційного пакету», а саме – це інструмент мотивації працівників підприємства, який включає набір компенсацій підприємством витрачених працівником особистих зусиль та винагород, які надаються з метою задоволення працівниками якості трудового життя та підвищення в результаті цього ефективності трудової діяльності.

Існує безліч трактувань щодо структури компенсаційного пакету. Структура та розмір компенсаційного пакету на різних підприємствах, установах, організаціях може відрізнитись залежно від галузевої приналежності, стратегії організації, рівня їх конкурентоспроможності, рівня розвитку ринку праці держави та ринкової інфраструктури. Разом з тим, не зважаючи на певні відмінності незмінною його складовою, яка складає ліву частку його компонентної структури була і залишається заробітна плата. Саме вона є на сьогодні одним з найбільш ефективних економічних інструментів успішного вирішення вище окресленої проблеми. Впливаючи на матеріальні інтереси працівників, вона спонукає до найбільш повного розкриття їх здібностей до праці та досягнення найвищих результатів праці. Потужний вплив заробітної плати пояснюється тим, що на сучасному етапі трансформації ринкової економіки в Україні вона залишається основним джерелом доходів населення (рис. 1), який забезпечує первинні потреби працівника, а отже здатний в повній мірі розкрити його трудовий потенціал та досягти належного рівня добробуту та матеріальної забезпеченості в цілому. З рис. 1 наочно видно, що інші джерела доходів (доходи від цінних паперів, доходи від здачі нерухомості або інших засобів в оренду, доходи від підприємницької діяльності тощо) порівняно із заробітною платою складають не значну частку, а отже вона відіграє провідну роль у спонуканні працівників до ефективної праці [3].

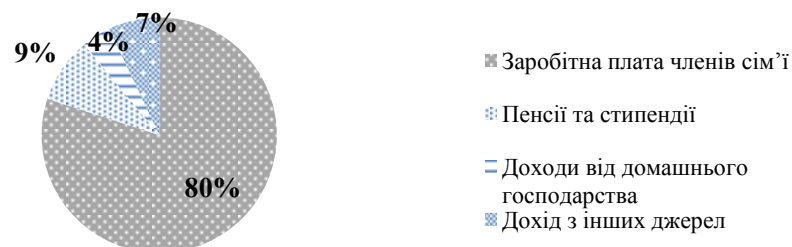


Рис. 1. Джерела доходу сімейного бюджету в Україні, %

Ретроспективний аналіз теорії та практики оплати праці свідчить, що основи її організації та управління були закладені ще у 1995 році з моменту прийняття Закону України «Про оплату праці». Даний законопроект був прийнятий після проголошення незалежності України у зв'язку з переходом країни до ринкової економіки.

Однак, по мірі ринкової трансформації національної економіки відбулося чимало змін у всіх сферах суспільного життя України. Це пояснюється, в першу чергу тим, що у зв'язку з обранням Україною європейського напряму розвитку з'являється необхідність дослідження та реформування трудового законодавства, зокрема щодо оплати праці. Як свідчать дані законодавства країни, все більш частіше приймаються нові законопроекти щодо пенсійного забезпечення, інноваційної діяльності, медичної діяльності тощо. В результаті, на сьогодні, Закон України «Про оплату праці» є застарілим та потребує подальшого вдосконалення, а відтак і заробітна плата, не виконує жодних своїх функцій та насамперед відтворювальної та мотиваційної [4].

Реалії сьогодення підтверджують, що відтворювальна функція фактично не виконується, так як мінімальна заробітна плата зростає занадто повільно та не встигає за сучасними стрімкими ринковими змінами і в свою чергу не спроможна забезпечити не лише розвиток працівника зокрема (підвищення рівня освіти та кваліфікації), але й підготовку до трудового життя молодшого покоління його сім'ї в цілому.

Не виконання заробітною платою своєї відтворюваної функції має низку вкрай негативних наслідків, а саме:

- по-перше, міграцію в сусідні країни з розвинутою економікою – скорочення попиту на робочу силу в Україні штовхає наших громадян на пошуки роботи за її межами (кількість виїздів українців до Євросоюзу зросла – 10,5 млн в 2014 р., 12,5 млн в 2015 р.). Також серед чинників масової еміграції українського населення можна виділити наступні: велика різниця умов життя та рівня заробітної плати в Україні та країнах Заходу; відсутність перспектив професійного зростання для багатьох талановитих українців; економічна нестабільність у країні; відсутність безпеки громадян, невпевненість у майбутньому, погіршення показників рівня та якості життя;

- по-друге, низька заробітна плата спричинила низький рівень життя широких верств населення у поєднанні із надмірним – за європейськими стандартами – майновим розшаруванням (диференціація в заробітній платі сягає 40), що є чи не основною соціальною проблемою України;

- по-третє, негативні демографічні процеси, а саме висока смертність та низький рівень народжуваності. За рівнем смертності Україна посідає перше місце в Європі [19]. Так, кількісні показники народжуваності в Україні зменшувались упродовж тривалого часу, разом з тим, за умов високого рівня смертності він є одним із головних чинників зменшення кількості населення країни. Природне скорочення населення – результат перевищення числа померлих над кількістю народжених. У 2013 році на 100 померлих припадало 76 народжених дітей [4].

Що стосується мотиваційної функції заробітної плати, то вона не спонукає працівників до максимальної реалізації своїх здібностей, до праці та досягнення найвищих кількісних і якісних результатів праці. Наслідком низької мотивації персоналу підприємства є:

- низький рівень використання ресурсу робоча сила працівників, незацікавленість персоналу підприємства у найбільш повному розкритті своїх здібностей до праці;

- низька продуктивність праці працівників та незацікавленість їх у максимальній продуктивній віддачі у виробничому процесі;

- відсутність заінтересованості працівників у підвищенні свого професійно-кваліфікаційного рівня знань, навичок, вмінь тощо, що в свою чергу гальмує внутрішні провадження в практику нової техніки та технології, вдосконалення організації праці і виробничого процесу в цілому;

- низька трудова та виконавча дисципліна як результат низької заробітної плати, не розуміння системи нарахування заробітної плати та відсутність єдиної прозорої системи нарахування заробітної плати працівників на підприємстві.

З метою посилення мотивуючої функції заробітної плати, на нашу думку, вона повинна бути на пряму тісно пов'язана із одержаними прибутками підприємства. Однією із причин не виконання заробітною платою своїх функцій є неефективні науково необґрунтовані підходи до її формування, зокрема визначення тарифної ставки першого розряду.

Згідно зі статтею 6 Закону України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. в основу формування розміру тарифної ставки першого розряду покладено відношення встановленої державою мінімальної заробітної плати працівника до місячного фонду робочого часу одного робітника, тобто вона відображає законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу, нижче за якого не може здійснюватися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (об'єм роботи). Тарифні ставки наступних розрядів розраховують множенням тарифної ставки 1-го розряду на відповідний тарифний коефіцієнт. Згідно пункту 5 статті 38 Бюджетного кодексу України розмір мінімальної заробітної плати встановлюється в Законі про державний бюджет на відповідний рік [4]. Динаміка мінімальної заробітної плати в Україні за останні десять років представлена на рис. 2.

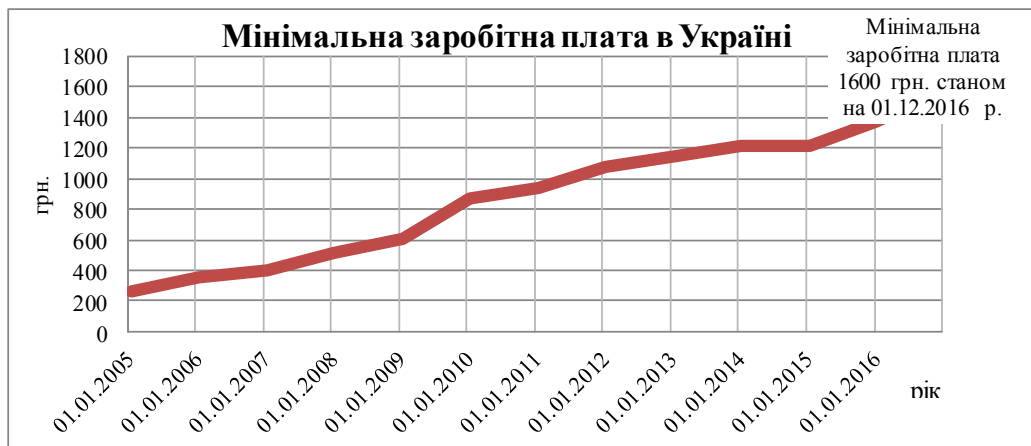


Рис. 2. Динаміка мінімальної заробітної плати в Україні за 2005–2016 рр.

Так, у 2005 р. розмір мінімальної заробітної плати складав 332 грн, а з 1 липня 2010 р. – 888 грн, 2012 – 1073 грн, 2014 – 1218 грн, 2015 – 1218 грн, з 1 січня 2016 р. – 1218 грн, з травня 2016 р. – 1450 грн та на грудень 2016 року планується збільшення до 1600 грн.

Незважаючи на позитивну тенденцію зростання мінімальної заробітної плати в Україні, вона все ще вкрай низька у порівнянні її з іншими сусідніми країнами Європи (таблиця 1).

Таблиця 1

Мінімальна заробітна плата у країнах Європи (дол. США) за 2010–2015 рр.

Країна	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Україна	108,9	118,22	134,29	143,55	152,44	77,24
Польща	320,87	348,68	336,47	392,73	404,40	409,53
Болгарія	122,71	122,71	138,05	158,50	173,84	184,07
Турція	338,33	384,89	362,84	415,52	361,76	424,26
Румунія	141,63	157,20	161,91	157,50	190,11	217,50
Угорщина	271,80	280,63	295,63	335,27	341,70	332,76
Словаччина	307,70	317,00	327,00	337,70	352,00	380,00

З вище наведеної таблиці спостерігається, що мінімальна заробітна плата по Україні на найнижчому рівні та зросла за останні 5 років на 39 %, однак у 2015 році різко зменшилась майже вдвічі та з 152,44 доларів США зменшилась до 77,24 дол. США. На відміну від України серед інших країн Європи на протязі цього ж періоду ситуація значно позитивніша і спостерігається тенденція до зростання по кожній із них.

Головним недоліком розрахунку заробітної плати є розрахунок тарифної ставки першого розряду шляхом співвідношення мінімальної заробітної плати до фонду робочого часу працівника та як було доведено вище, розмір мінімальної заробітної плати на сьогодні в Україні прямопропорційно впливає на досить низьку середню заробітну плату та заробітну плату в цілому. За сучасної тарифної системи оплати праці, як правило, діапазон тарифної сітки коливається від 1 до 2. Враховуючи головне правило побудови тарифної сітки, а саме міжрозрядна різниця повинна складати не менше 10 % тарифна сітка може бути рівномірною або прогресивною, якщо тарифний коефіцієнт кожного подальшого розряду підвищується більше ніж на 10 % та прогресивно-регресивною, коли до 4-5 розрядів йде прогресивне зростання тарифних коефіцієнтів, а далі їх зростання зменшується. Однак, доцільно відмітити, що і при прогресивній, і при прогресивно-регресивній тарифній сітці діапазон її значень все рівно не більше двійки. Така різниця між першим та шостим розрядом мало відчутна і на заробітній платі працівника в цілому, а це, в свою чергу, призводить до зрівняння заробітної плати та неможливості виконання нею своєї відтворювальної та мотиваційної функції [5].

Враховуючи вищевикладений матеріал, доцільно відмітити, що такий рівень на сьогодні мінімальної заробітної плати, що покладена в основі тарифної системи оплати праці вкрай негативно впливає на мотивацію праці персоналу. Виходячи з вище зазначеного, правомірно стверджувати не дієвість існуючого підходу до обрахунку тарифної сітки. Саме тому, пропонується відмовитись від діючого підходу розрахунку тарифної ставки першого розряду на основі мінімальної заробітної плати, а отже і всіх наступних розрядів та розпочати цей процес із розрахунку фонду заробітної плати на основі прибутків якими підприємство оперує [6].

Використання отриманого прибутку та розрахунку фонду заробітної плати, є абсолютно логічним, оскільки згідно із Законом України «Про оплату праці» джерелами оплати праці є: для недержавних підприємств – частина доходу та інші кошти, отримані в результаті їх господарської діяльності; для державних (установ та організацій, що фінансуються з бюджету), – кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, отриманого в результаті господарської діяльності та з інших джерел. Таким чином, Закон, власне, підтверджує економічний зв'язок між доходом (прибутком) підприємства та заробітною платою. Саме зростання прибутку створює фінансову основу для самофінансування діяльності підприємств, здійснення розширення виробництва, для їх інвестиційного та інноваційного розвитку, що є стимулом працівників до праці, характеризує ступінь ділової активності і забезпечує фінансове благополуччя підприємств [7].

Отже, враховуючи вищевикладене, в умовах ринкових відносин саме прибуток становить основу економічного розвитку підприємств, забезпечуючи їх життєздатність. Оскільки, на рівні підприємства остаточно встановлюється розмір заробітної плати, тому цей рівень фактично є найбільш важливим як для найманого працівника, так і для його власника. Логічно було б очікувати, що саме на даному рівні узгоджуються інтереси працівника та роботодавця у збільшенні прибутку підприємства, який є найважливішим оціночним показником діяльності підприємства, зміцненні його конкурентних позицій, джерелом матеріального добробуту підприємства і його працівників, держави загалом, з одного боку, і підвищенні продуктивності праці – з іншого [8].

Отже, враховуючи вищевикладений матеріал, ми пропонуємо в основу розрахунку тарифної ставки першого розряду включити середню заробітну плату підприємства, на заміну мінімальної, а саме:

- класичний підхід розрахунку тарифної ставки першого розряду:

$$TC_I = \frac{ЗП_{\min}}{\Phi PC}$$

- впровадження середньої заробітної плати в розрахунок тарифної ставки першого розряду:

$$TC_I = \frac{ЗП_c}{\Phi PC}$$

де TC_I – тарифна ставка першого розряду;

$ЗП_{\min}$ – мінімальна заробітна плата;

$ЗП_c$ – середня заробітна плата на підприємстві;

ΦPC – місячний фонд робочого часу одного робітника.

Тарифну ставку будь-якого розряду отримують множенням тарифної ставки 1-го розряду на тарифний коефіцієнт даного розряду:

$$TC_i = TC_I \cdot TK_i$$

де TK_i – тарифний коефіцієнт відповідного розряду.

Для наочного аналізу запропонованого підходу, ми пропонуємо розглянути впровадження даного розрахунку на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький. Отже, на сьогоднішній час на досліджуваному підприємстві діє наступна тарифна сітка оплати праці працівникам (таблиця 2).

Таблиця 2

Годинні тарифні ставки робітників (у гривнях) ДП «Новатор», при мінімальній заробітній платі 1450 грн та місячному фонді робочого часу одного працівника – 166,92 години у 2016 році.

Показник	РОЗРЯДИ					
	1	2	3	4	5	6
Тарифний коефіцієнт	1,0	1,1	1,4	1,65	1,9	2,2
Тариф за годину	8,687	9,555	12,162	14,333	16,505	19,111

Представимо розрахунок діючого тарифу за годину на ДП «Новатор» $TC_I = 1450 \div 166,92 = 8,687$ грн.

Тепер розрахуємо середню заробітну плату на підприємстві, використовуючи дані фонду заробітної плати та облікову кількість штатних працівників:

$$ЗП_c = \frac{\Phi OP}{Ч_{пр.}}$$

де ΦOP – фонд оплати праці працівників ДП «Новатор»;

$Ч_{пр.}$ – облікова чисельність штатних працівників ДП «Новатор».

Отже, $ЗП_c = 149235,6 \div (2248 \cdot 12) = 5531,7$ грн – це середня заробітна плата працівника за місяць на ДП «Новатор». Наступним кроком підставляємо у формулу для розрахунку тарифної ставки першого розряду отриману середню заробітну плату:

$TC_I = 5531,7 \div 166,92 = 33,139$ грн тариф за годину.

У таблиці 3 представимо зведені дані діючої та отриманої тарифної сітки для ДП «Новатор»

Таблиця 3

Годинні тарифні ставки робітників (у гривнях) для ДП «Новатор» порівняльна характеристика

Показник	РОЗРЯДИ					
	1	2	3	4	5	6
Тарифний коефіцієнт	1,0	1,1	1,4	1,65	1,9	2,2
Тариф за годину (діючий)	8,687	9,555	12,162	14,333	16,505	19,111
Тариф за годину (впровадження пропозиції)	33,139	36,453	46,395	54,670	62,964	72,906

Як ми можемо побачити, відповідно до результатів таблиці 3 при впровадженні у розрахунок середньої заробітної плати тарифні ставки значно відрізняються та відповідно мають більшу мотивуючу дію на персонал. Такий підхід має тісно взаємодіяти та залежати від результатів виробництва та відповідно до цього, на протязі року може підлягати перерахунку. Тобто, діяти по гнучкому принципу. Для цього ми пропонуємо застосовувати певну коригуючу шкалу понижуючих та зростаючих коефіцієнтів рисунк 3. Розглянемо зміну виробництва протягом року та застосування коригувальної шкали. Так, наприклад на протязі року обсяги виробництва почали падати та знизилися на 10 %, тоді необхідно розрахувати зміну та врахувати коефіцієнт 0,9, при зміні на 20 %, 30 % відповідно коефіцієнт 0,8 та 0,7. І навпаки, розглянемо ситуацію, що обсяги виробництва поліпшились та зросли, відповідно на 10 %, 20 % і т.д. коригуємо заробітну плату із врахуванням коригуючого коефіцієнту 1,1, 1,2 і т.д. відповідно.

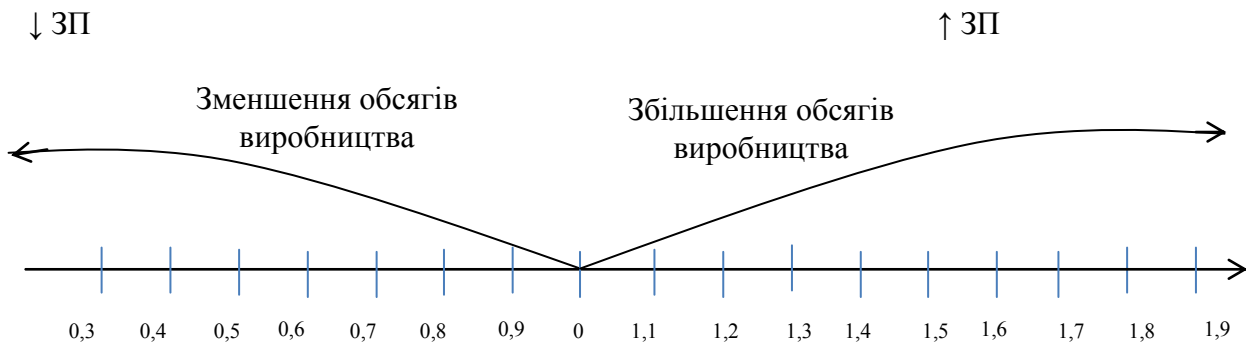


Рис. 3. Шкала коригування заробітної плати протягом року в залежності від зміни обсягів виробництва*

*Під час вибору інтервалу між коефіцієнтами ми пропонуємо робити прив'язку до правила, що коефіцієнтів тарифної сітки, а саме крок між коефіцієнтами двох розрядів (одного та наступного) не повинна бути меншою ніж 10 %.

На нашу думку, розрахунок заробітної плати за тарифною системою оплати праці з урахуванням середньої заробітної плати надасть змогу виправити дисбаланс у справедливій винагороді за працю. Адже, теорія справедливості стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до отриманих зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу.

Якщо порівняння показують дисбаланс і несправедливість, тобто один працівник отримав більшу винагороду за аналогічну працю, то у іншого працівника виникає психологічне напруження. У результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти напругу для відновлення справедливості. Люди можуть відновлювати дисбаланс змінивши рівень витрачених зусиль, або намагаючись змінити рівень одержуваної винагороди. До тих пір, поки працівники не почнуть вважати, що одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшити інтенсивність праці.

З метою досягнення максимального стимулюючого ефекту оплати праці на підприємстві необхідно відпрацювати організаційно-економічний механізм побудови системи оплати праці на засадах прямої залежності винагороди від ефективності праці, використовуючи при цьому інноваційні технології.

Висновки. Отже, підсумовуючи вищевикладений матеріал, на нашу думку, удосконалення організації оплати праці в контексті формування ефективної заробітної плати сприятиме підвищенню якості робочої сили та її мотивації до ефективної праці. Саме підвищення заробітної плати є потужним стимулом для всебічного розвитку вітчизняної економіки, завдяки якому можна розраховувати на зростання внутрішнього попиту, піднесення національного виробництва, створення нових робочих місць, загальне поліпшення життя населення та формування в суспільства відчуття захищеності та впевненості в майбутньому.

Література

1. Volyanska-Savchuk L.V. Role of corporative culture in the system of personnel management in enterprise / Volyanska-Savchuk Lesya Victorivna // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – P. 74–76.
2. Zelena M.I. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – P. 76–79.
3. Зелена М. І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки / М. І. Зелена // Економіка: Реалії часу : науковий журнал. – Одеса. – 2014. – № 6 (16). – С. 57–63.
4. Ведерніков М. Д. Мотивація робітників на основі тарифної системи оплати праці : монографія / М. Д. Ведерніков, О. М. Баксалова. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 156 с.
5. Ведерніков М. Д. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали між. наук.-пр. конф. (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.) – Харків, 2016. – С. 251–254.
6. Ведерніков М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 5, т. 1. – С. 18–21.
7. Волянська-Савчук Л. В. Корпоративна культура як основа формування мотивації персоналу на підприємстві / Л. В. Волянська-Савчук // Economy. Zarzdzanie. Wspczesne tendencje w nauce i edukacji 30.10.2016–31.10.2016. – Warszawa : Wydawnca : Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – С. 45–47.
8. Войнаренко М.П. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств / М.П. Войнаренко, С. І. Гребінська // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1 (21). – С. 41–44.

References

- 1 Volyanska-Savchuk Lesya Victorivna. Role of corporative culture in the system of personnel management in enterprise // Scientific Journal «European Applied Sciences» - Germany, № 9, 2015, p. 74-76.
2. Zelena M. I. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – P. 76-79
3. Zelena M. I. Osoblyvosti vprovadzhennia sotsialnogo paketu na pidpriemstvakh mashynobudivnoi haluzi za suchasnykh umov transformatsii rynkovoï ekonomiky / M. I. Zelena // Naukovyi zhurnal «Ekonomika: Realii chasu». m. Odesa. – 2014. - № 6 (16). – 57-63 s.
4. Vedernikov M. D. Motyvatsiia robitnykiv na osnovi taryfnoi systemy oplaty pratsi : monohrafiia / M.D. Vedernikov, O. M. Baksalova. – Khmelnytskyi : KhNU, 2014. – 156 s.
5. Vedernikov M. D., Zelena M. I. Motyvatsiia personalu promyslovoho pidpriemstva: innovatsiinyi pidkhid / M. D. Vedernikov, M. I. Zelena // Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka: materialy mizh. nauk.-pr. konf. (m. Kharkiv - 24-25 bereznia 2016 r.) – Kharkiv, 2016. - S. 251-254
6. Vedernikov M. D. Dotsilnist zastosuvannia zarubizhnogo dosvidu motyvatsii personalu na ukraïnskykh pidpriemstvakh [Tekst] / M. D. Vedernikov, M. I. Zelena // Herald of Khmelnytskyi National University. Ekonomichni nauky. – 2013. – № 5, t. 1. – S. 18-21.
7. Volyanska-Savchuk L. V. Korporatyvna kultura yak osnova formuvannia motyvatsii personalu na pidpriemstvi / L. V. Volyanska-Savchuk // Economy. Zarzdzanie. Wspczesne tendencje w nauce i edukacji 30.10.2016–31.10.2016. – Warshawa : Wydawnca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – S. 45–47.
8. Voinarenko M.P. Analiz vplyvu motyvuiuchykh faktoriv na rezultaty diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv [Tekst] / M.P. Voinarenko, S. I. Hrebinska // Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. – 2012. – № 1 (21). – S. 41–44.

Рецензія/Peer review : 18.01.2018

Надрукована/Printed : 12.02.2018

Рецензент: д.е.н., проф. Войнаренко М.П.