

Інна В. Шостак

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх впливу на результативність діяльності торговельного підприємства.

Ключові слова: стимулювання; ефективність; персонал; праця; торговельне підприємство.

Рис. 4. Табл. 3. Літ. 10.

Инна В. Шестак

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье предложен методический подход к оценке эффективности систем стимулирования работы персонала и их влияния на результативность деятельности торгового предприятия.

Ключевые слова: стимулирование; эффективность; персонал; труд; торговое предприятие.

Inna V. Shostak¹

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL LABOUR STIMULATION SYSTEMS AND THEIR IMPACT ON THE TRADE COMPANIES PERFORMANCE

The article offers a methodological approach to effectiveness evaluation of personnel labour stimulation systems and their impact on the trade companies performance.

Keywords: stimulation; performance; personnel; labor; trade company.

Постановка проблеми. Сьогодні існує велика кількість невирішених питань у сфері стимулювання праці та мотивації працівників підприємств торгівлі до високопродуктивної праці. Тому вдосконалення системи оцінювання ефективності стимулювання праці персоналу, пошук нових рішень, вивчення світового досвіду дозволить підвищити зацікавленість працівників та збільшить економічний ефект діяльності підприємства, дозволить визначити їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. Проблема використання систем стимулювання праці в Україні передбачає дослідження форм заробітної плати. За умов ринкової економіки вибір форми оплати праці, методів стимулювання має базуватися на певних чинниках і диктуватися вимогами економічної доцільності. До того ж, чинна на підприємстві система стимулювання праці має сприяти реалізації інтересів як роботодавця, так і працівників.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Значний внесок у вирішення завдань оцінювання ефективності стимулювання праці персоналу підприємств торгівлі зробили: М. Амстронг [1], І. Височин [2], В. Геєць [3], А. Данилюк [4], А. Колот [5], А. Мазаракі [6], Н. Міценко [7], Л. Нечаюк

¹ Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine.

[8], Д. Пшеслінський [6], І. Смолін [6], Є. Стрельчук [9], Н. Телеш [8], О. Яценко [10], А. Шевцова [10] та інші. Виходячи з проведеного аналізу спеціальної літератури [1–10], ефективність стимулювання персоналу можна визначати та порівнювати в динаміці таких аналітичних показників: коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарообігом; коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства; коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства; коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства. Основними показниками ефективності системи стимулювання деякі дослідники (І. Височин [2], Є. Стрельчук [9]) вважають 3 параметри оцінювання роботи торговельного персоналу: оборот як сума грошових коштів, що надійшла на рахунок підприємства в даному періоді завдяки зусиллям працівників підрозділу продажів; виручка як вартість товару, відвантаженого клієнтам в даному періоді, в цінах продажу; маржа як сума торговельних надбавок, отриманих від реалізації товарів. Найкращим об'єктом мотивації, а відповідно і стимулюючим фактором роботи торговельного персоналу, на думку Є. Стрельчук [9], є маржа – комерційний дохід. Однак традиційні підходи до оцінювання ефективності систем стимулювання трудової діяльності персоналу торгового підприємства не надають можливості провести комплексне оцінювання впливу всіх чинників на ефективність діяльності персоналу і, у підсумку, оцінити вплив систем стимулювання праці на кінцеві результати всієї виробничо-господарської діяльності підприємства.

Метою дослідження є на основі аналізу наукової літератури запропонувати методичний підхід до оцінювання ефективності стимулювання праці персоналу та їх впливу на результативність діяльності торговельного підприємства.

Основні результати дослідження. Запропонований перелік показників для проведення аналізу ефективності систем стимулювання праці персоналу зведено в табл. 1.

Основною методичного підходу є виявлення можливості формування т.зв. ресурсного адаптеру результативності діяльності торговельного підприємства за рахунок підвищення ефективності систем стимулювання праці персоналу, об'єднаних за ознакою їх приналежності до певної групи складових ефективності використання системи стимулювання, які формують єдиний інтегральний показник ефективності використання ресурсів, спрямованих на стимулювання праці персоналу. Діагностику ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх впливу на результативність діяльності досліджуваних торговельних підприємств пропонується проводити за допомогою розрахунку інтегрального показника за наступними складовими: перша складова «Збалансованість систем стимулювання», до якої відносяться 1–3 показники табл. 1; «Рентабельність систем стимулювання» (4–7 показники); «Ресурсомісткість систем стимулювання» (8–14 показники); «Продуктивність систем стимулювання» (15–17 показники). На нашу думку, аналіз за запропонованими 4 складовими дає можливість комплексно оцінити ефективність систем

стимулювання, їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства (рис. 1).

Таблиця 1. Основні показники оцінювання ефективності системи стимулювання*

| Показники | Алгоритм розрахунку |
|--|---|
| 1. Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці (ФОП) (Кзб1) | $K_{зб1} = \frac{ФОП_{ос}}{ФОП} \times 100$, де $ФОП_{ос}$ – фонд основної заробітної плати; $ФОП$ – загальний фонд оплати праці |
| 2. Питома вага додаткової заробітної плати в загальному обсязі ФОП (Кзб2) | $K_{зб2} = \frac{ФОП_{дод}}{ФОП} \times 100$, де $ФОП_{дод}$ – фонд додаткової заробітної плати |
| 3. Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат (Кзб3) | $K_{зб3} = \frac{ФОП_{ізвк}}{ФОП} \times 100$, де $ФОП_{ізвк}$ – фонд інших заохочувальних та компенсаційних виплат |
| 4. Зарплатовіддача (Крен1) | $K_{рен1} = \frac{ТО}{ФОП}$, де $ТО$ – товарообіг |
| 5. Рентабельність ФОП (Крен2) | $K_{рен2} = \frac{(ТО \times P_{ТО}) / 100}{ФОП} \times 100$, де $P_{ТО}$ – рентабельність товарообороту |
| 6. Прибуток в розрахунку на 1 грн ФОП (Крен3) | $K_{рен3} = \frac{П}{ФОП}$, де $П$ – прибуток |
| 7. Валовий дохід в розрахунку на 1 грн ФОП (Крен4) | $K_{рен4} = \frac{ВД}{ФОП}$, де $ВД$ – валовий дохід |
| 8. Обсяг господарської діяльності в розрахунку на 1 грн. ФОП (Крес1) | $K_{рес1} = \frac{ОГД}{ФОП}$, де $ОГД$ – обсяг господарської діяльності |
| 9. Середня заробітна плата (Крес2) | $K_{рес2} = \frac{ФОП_{ос} + ФОП_{дод}}{Ч_{со}}$ |
| 10. ФОП в розрахунку на 1 працівника (Крес3) | $K_{рес3} = \frac{ФОП}{Ч_{со}}$ |
| 11. Питома вага ФОП у витратах обігу (Крес4) | $K_{рес4} = \frac{ФОП \times 100}{(ТО \times P_{во}) / 100}$, де $P_{во}$ – рівень витрат обігу |
| 12. Питома вага ФОП у комерційному доході (Крес5) | $K_{рес5} = \frac{ФОП \times 100}{(ТО \times P_{кд}) / 100}$, де $P_{кд}$ – рівень комерційного доходу |
| 13. Рівень витрат заробітної плати на 1 грн товарообігу (Крес6) | $K_{рес6} = \frac{ФОП}{ТО}$ |
| 14. Співвідношення між темпом зростання ФОП та валовими доходами підприємства (Крес7) | $K_{рес7} = \frac{ФОП_i / ФОП_{i-1}}{ВД_i / ВД_{i-1}}$, де $ФОП_i$; $ФОП_{i-1}$ – фонд оплати праці, відповідно, за i -й та $i-1$ періоди; $ВД_i$; $ВД_{i-1}$ – валові доходи, відповідно, за i -й та $i-1$ періоди |
| 15. Продуктивність праці (Кпр1) | $K_{пр1} = \frac{ТО}{Ч_{со}}$ |
| 16. Співвідношення між темпами росту продуктивності праці і середньої зарплати (Кпр2) | $K_{пр2} = \frac{ПР_i / ПР_{i-1}}{ЗП_i / ЗП_{i-1}}$, де $ПР_i$; $ПР_{i-1}$ – продуктивність праці за i -й та $i-1$ -й періоди; $ЗП_i$; $ЗП_{i-1}$ – середня заробітна плата, відповідно, за i -й та $i-1$ -й періоди |
| 17. Співвідношення між темпом зростання ФОП та товарообігом (Кпр3) | $K_{пр3} = \frac{ФОП_i / ФОП_{i-1}}{ТО_i / ТО_{i-1}}$, де $ТО_i$; $ТО_{i-1}$ – товарообіг за i -й та $i-1$ -й періоди |

* складено на основі [1–8].

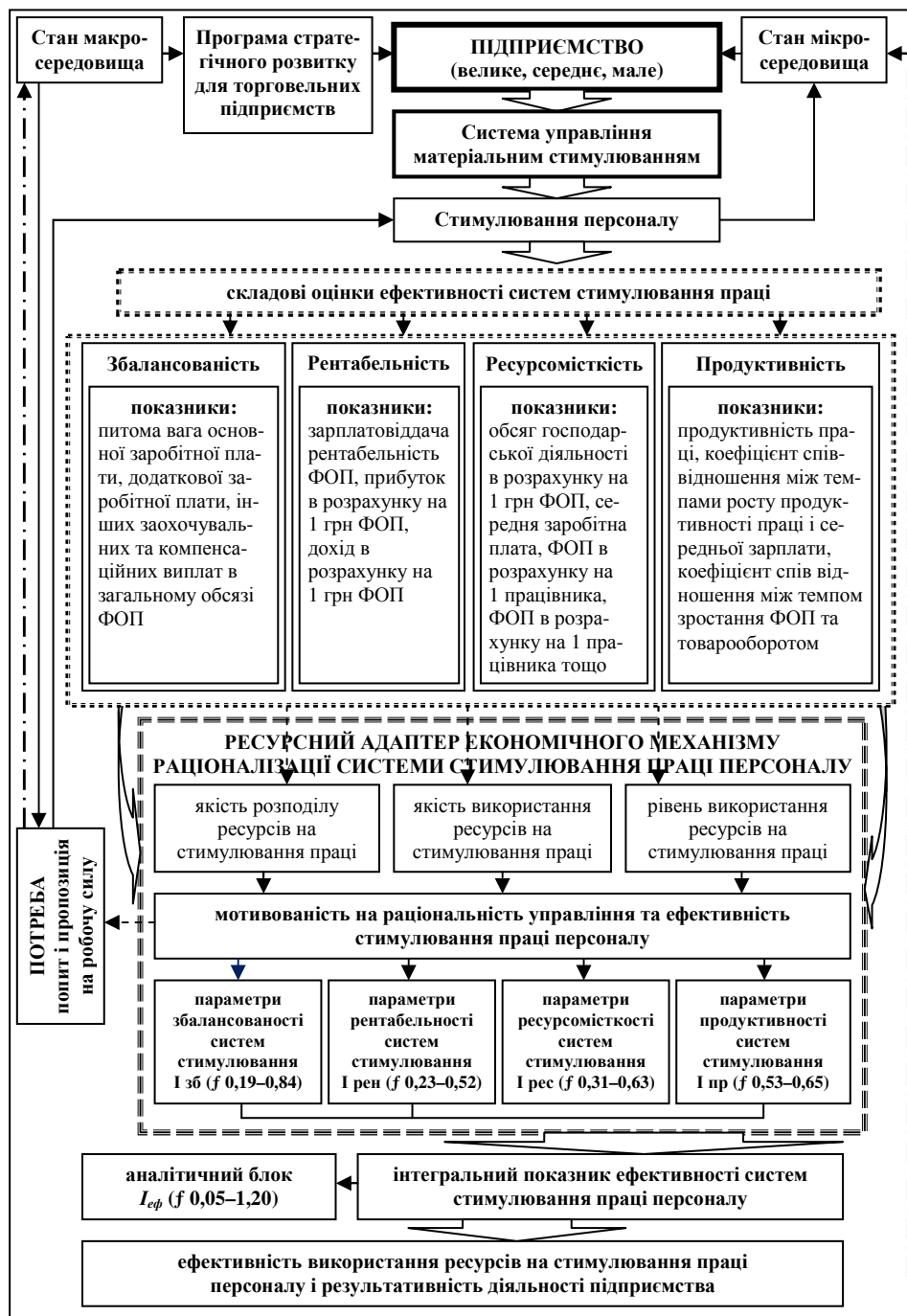


Рис. 1. Комплексне оцінювання ефективності систем стимулювання та їх впливу на результативність діяльності торговельного підприємства, авторська розробка

При діагностиці рівня досягнутої ефективності систем стимулювання праці персоналу досліджуваних підприємств існує проблема відбору показників, що мають найбільший вплив на рівень використання ресурсів на стимулювання праці та їх результативність і на базі яких можна побудувати факторну модель. Сильною рисою факторного підходу є те, що в процесі проведення розрахунків початкові дані проходять стандартизацію та нормування, втрачаючи при цьому розмірність. Це дає змогу використовувати модель для аналізу різних періодів без додаткової корекції на інфляцію. Для цього скористаємось найпростішим і найстарішим методом відбору показників – це метод головних компонент (правило Кайзера), за яким визначаються ті компоненти, величина яких перевершує середнє значення (середню вибіркoву дисперсію координат вектора даних). Фрагмент результатів розрахунків методом головних компонент для 4 складових діагностики ефективності систем стимулювання праці персоналу досліджуваних підприємств наведено на рис. 2.

| Factor Loadings (Unrotated) (складова Збалансованість) | |
|--|----------|
| Extraction: Principal components | |
| (Marked loadings are >,700000) | |
| Variable | Factor 1 |
| Кзб1 | 0,677784 |
| Кзб2 | 0,238677 |
| Кзб3 | 0,867740 |
| Expl. Var | 1,707813 |
| Prp. Totl | 0,792665 |

Рис. 2. Лістинг факторного аналізу за першою складовою «Збалансованість систем стимулювання» для підприємств 1-го кластера «Великі торговельні підприємства», авторська розробка

Як видно з рис. 2, на величину першої складової «Збалансованість систем стимулювання» для підприємств 1-ого кластера мають вплив 2 показника: питома вага основної заробітної плати (67,77%) та інших заохочувальних та компенсаційних виплат в загальному обсязі ФОП (86,77%).

Аналогічно проведено розрахунки для 4 складових наступних груп (кластерів) торговельних підприємств: середні торговельні підприємства та торговельні підприємства з іноземними інвестиціями. Таким чином, за допомогою методу Кайзера (головних компонент) виявлено показники, які впливають на ефективність використання систем стимулювання праці персоналу; після виключення їх розрахована система інтегральних показників для кожної складової кожного кластера досліджуваних підприємств, що дозволяє комплексно оцінити ефективність використання ресурсів, спрямованих на стимулювання праці персоналу (табл. 2).

Сутність методичного підходу до визначення досягнутого рівня ефективності систем стимулювання праці зводиться до наступного: визначається масив вихідних даних, що включають у себе показники, згруповані в наступні блоки: а) фактори збалансованості систем стимулювання; б) фактори рента-

бельності систем стимулювання; в) фактори ресурсомісткості систем стимулювання; г) фактори продуктивності систем стимулювання; установлюється нормалізований рівень окремих показників за допомогою багатовимірного факторного аналізу; визначається перелік індексів ефективності використання кожної складової, що входять у визначені блоки; установлюються питомі ваги кожного з блоків факторів; вводиться інтегральний показник I_{ef} оцінки ефективності систем стимулювання персоналу підприємства; проводиться аналіз за розглянутими вище показниками, розраховується інтегральний показник оцінки ефективності систем стимулювання персоналу підприємства, ухвалюються рішення щодо формування підсистем стимулювання персоналу підприємства.

Таблиця 2. Ефективність систем стимулювання персоналу по визначальних факторах та їх впливу на результативність діяльності торговельних підприємств, авторська розробка

| |
|---|
| <p>Блок 1. Розрахунок інтегральних показників збалансованості систем стимулювання (ЗБ)</p> <p>1. Інтегральний показник збалансованості систем стимулювання: - для підприємств 1-ого кластера: $I_{зб1} = 1 / 1,707813 \times (0,677784 \times K_{зб1} + 0,86774 \times K_{зб3});$ - для підприємств 2-ого кластера: $I_{зб2} = 1 / 1,814813 \times (0,902418 \times K_{зб1} + 0,915202 \times K_{зб2});$ - для підприємств 3-ого кластера: $I_{зб3} = 1 / 2,126071 \times (0,989712 \times K_{зб1} + 0,520197 \times K_{зб3}),$ де $K_{зб1}$ – питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці (ФОП); $K_{зб2}$ – питома вага додаткової заробітної плати в загальному обсязі ФОП; $K_{зб3}$ – питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат.</p> |
| <p>Блок 2. Розрахунок інтегральних показників рентабельності систем стимулювання (РЕН)</p> <p>2. Інтегральний показник рентабельності систем стимулювання: - для підприємств 1-ого кластера: $I_{рен1} = 1 / 2,524844 \times (0,946194 \times K_{рен1} + 0,806201 \times K_{рен2} + 0,91740 \times K_{рен3});$ - для підприємств 2-ого кластера: $I_{рен2} = 1 / 3,133874 \times (0,92629 \times K_{рен1} + 0,966098 \times K_{рен2} + 0,895378 \times K_{рен3} + 0,735401 \times K_{рен4});$ - для підприємств 3-ого кластера: $I_{рен3} = 1 / 2,507868 \times (0,95363 \times K_{рен1} + 0,805762 \times K_{рен2} + 0,942611 \times K_{рен3}),$ де $K_{рен1}$ – зарплатовіддача; $K_{рен2}$ – рентабельність ФОП; $K_{рен3}$ – прибуток в розрахунку на 1 грн ФОП; $K_{рен4}$ – валовий дохід в розрахунку на 1 грн ФОП.</p> |
| <p>Блок 3. Розрахунок інтегральних показників ресурсомісткості систем стимулювання (РЕС)</p> <p>3. Інтегральний показник ресурсомісткості систем стимулювання: - для підприємств 1-ого кластера: $I_{рес1} = 1 / 4,71113 \times (0,98819 \times K_{рес1} + 0,998525 \times K_{рес3} + 0,925743 \times K_{рес5} + 0,96647 \times K_{рес6} + 0,894732 \times K_{рес7});$ - для підприємств 2-ого кластера: $I_{рес2} = 1 / 3,304831 \times (0,848536 \times K_{рес2} + 0,9939 \times K_{рес3} + 0,974812 \times K_{рес4} + 0,96647 \times K_{рес6});$ - для підприємств 3-ого кластера: $I_{рес3} = 1 / 4,06911 \times (0,991346 \times K_{рес1} + 0,981235 \times K_{рес4} + 0,991675 \times K_{рес5} + 0,799145 \times K_{рес7}),$ де $K_{рес1}$ – обсяг господарської діяльності в розрахунку на 1 грн ФОП; $K_{рес2}$ – середня заробітна плата; $K_{рес3}$ – ФОП в розрахунку на 1 працівника; $K_{рес4}$ – питома вага ФОП у витратах обігу; $K_{рес5}$ – питома вага додаткової заробітної плати в загальному обсязі ФОП;</p> |

Закінчення табл. 2

| |
|---|
| Кресб – питома вага ФОП у комерційному доході; Крес7 – співвідношення між темпом зростання ФОП та доходами підприємства. |
| Блок 4. Розрахунок інтегральних показників продуктивності систем стимулювання (ПР) |
| 4. Інтегральний показник продуктивності систем стимулювання: |
| - для підприємств 1-ого кластера: $I_{пр1} = 1 / 2,164163 \times (0,962878 \times K_{пр1} + 0,973687 \times K_{пр2});$ |
| - для підприємств 2-ого кластера: $I_{пр2} = 1 / 2,013296 \times (0,995137 \times K_{пр1} + 0,996995 \times K_{пр2});$ |
| - для підприємств 3-ого кластера: $I_{пр3} = 1 / 2,073545 \times (0,98185 \times K_{пр1} + 0,98771 \times K_{пр2}),$ де $K_{пр1}$ – продуктивність праці; $K_{пр2}$ – співвідношення між темпами росту продуктивності праці і середньої зарплати. |
| Блок 5. Розрахунок інтегральних показників ефективності систем стимулювання (ЕФ) |
| Інтегральний показник ефективності систем стимулювання підприємства: |
| $I_{еф} = \sqrt[4]{I_{зб} \times I_{рен} \times I_{рес} \times I_{пр}}$ |

Інтерпретація $I_{еф}$ наступна: а) $0,75 < I_{еф} \leq 1,2$ – зона високого рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства; б) $0,45 < I_{еф} \leq 0,75$ – зона нормального рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства; в) $0,05 \leq I_{еф} \leq 0,45$ – зона низького рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства; г) $I_{еф} < 0,05$ – зона незадовільного рівня використання систем стимулювання персоналу (кризового становища). Чим вище рівень $I_{еф}$, тим вище ефективність використання систем стимулювання персоналу і якісніше система управління діяльністю підприємства. Приклад розрахунку компонент та інтегральних показників ефективності систем стимулювання персоналу для досліджуваних підприємств 1-ого кластера представлено у табл. 3 та рис. 3.

Таблиця 3. Інтегральні показники складових ефективності систем стимулювання персоналу досліджуваних підприємств 1-ого кластера, авторська розробка

| Підприємство | Інтегральні показники | | | | |
|--|-----------------------|-----------|-----------|----------|----------|
| | $I_{зб}$ | $I_{рен}$ | $I_{рес}$ | $I_{пр}$ | $I_{еф}$ |
| Мережа дискаунтерів «Фора» | 0,89 | 0,73 | 0,52 | 0,92 | 0,75 |
| Лінія магазинів «EVA» | 0,71 | 0,64 | 0,52 | 0,57 | 0,61 |
| Торговельна мережа «Фокстрот» | 0,71 | 0,46 | 0,62 | 0,71 | 0,62 |
| Мережа роздрібної торгівлі «Велика Кишеня» | 0,61 | 0,37 | 0,79 | 0,88 | 0,63 |
| Мережа універсамів «Сільпо» | 0,59 | 0,48 | 1,00 | 0,45 | 0,60 |

Зведені результати розрахунків за запропонованим методичним підходом інтегральних показників ефективності систем стимулювання персоналу досліджуваних підприємств 1-ого кластера представлено на рис. 3.

Аналіз показників, що визначають результативність ресурсних підсистем стимулювання персоналу, свідчить про наявність низького рівня ефективності використання ресурсів на 27% підприємств, нормального рівня – на 18%, високого рівня – на 55%.

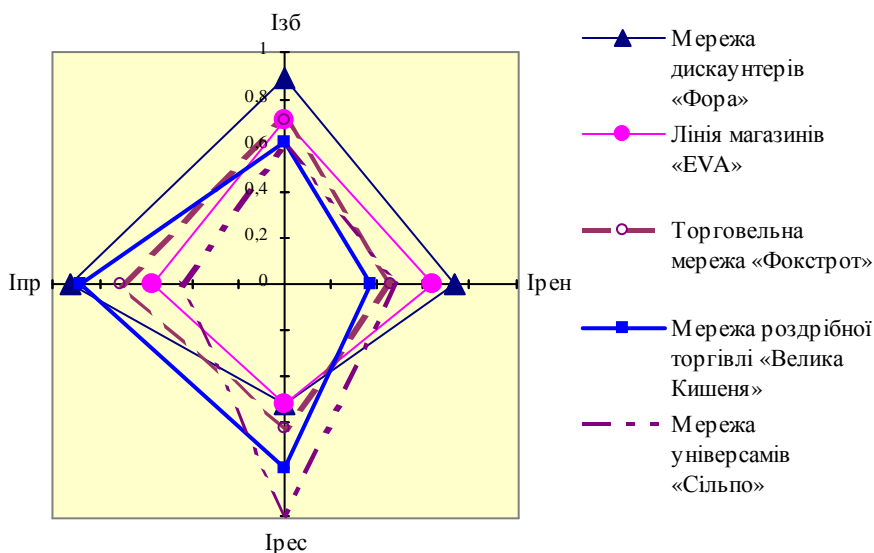
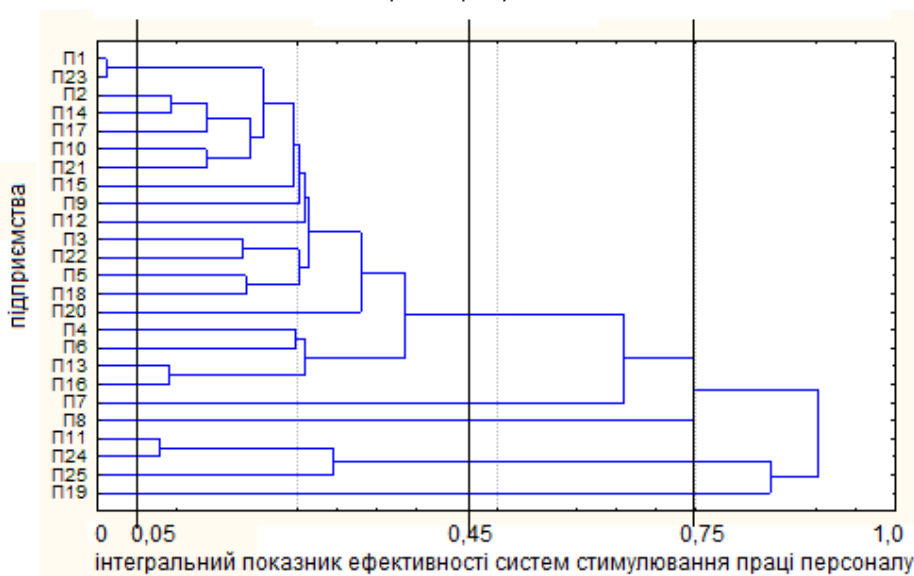


Рис. 3. **Досягнутий рівень ефективності систем стимулювання персоналу підприємств 1-ого кластера – сегмент «Великі торговельні підприємства», авторська розробка**



де $[0,75; 1,2]$ – зона високого рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства; $[0,45; 0,75]$ – зона нормального рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства; $[0,05; 0,45]$ – зона низького рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства; $[0,0; 0,05]$ – зона незадовільного рівня використання систем стимулювання персоналу (кризового становища).

Рис. 4. **Групування підприємств за ознакою «високий / низький рівень ефективності систем стимулювання праці персоналу», авторська розробка**

За допомогою побудови дендограми методом кластерного аналізу було визначено групи торговельних підприємств, які потрапили до інтервалів інтегральних показників ефективності систем стимулювання персоналу (рис. 4).

Висновки. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх впливу на результативність діяльності торговельного підприємства базується на використанні методичного підходу, який виявляє можливості формування т.зв. ресурсного адаптеру результативності діяльності торговельного підприємства за рахунок підвищення ефективності систем стимулювання праці персоналу, об'єднаних за приналежністю до певної групи складових ефективності використання системи стимулювання, які формують єдиний інтегральний показник ефективності використання ресурсів, спрямованих на стимулювання праці персоналу. Діагностику ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх впливу на результативність діяльності досліджуваних торговельних підприємств пропонується проводити за допомогою розрахунку інтегрального показника за наступними складовими: «Збалансованість систем стимулювання», «Рентабельність систем стимулювання»; «Ресурсомісткість систем стимулювання»; «Продуктивність систем стимулювання».

Проведений аналіз за запропонованими 4 складовими надав можливість комплексно оцінити ефективність систем стимулювання 3 груп досліджуваних торговельних підприємств: в сегменті «Великі торговельні підприємства» достатньо високий рівень ефективності систем стимулювання праці персоналу (до 75%) досягнуто за рахунок високого рівня продуктивності праці (92%) та збалансованості складових систем стимулювання (89%); в сегменті «Середні торговельні підприємства» рівень ефективності систем стимулювання праці персоналу не перевищує 60–65%, що досягнуто за рахунок достатньо високої прибутковості діяльності персоналу (до 80%) та ресурсомісткості систем стимулювання – ефективності витрат на утримання персоналу (до 90%); в сегменті «Торговельні підприємства колективної, іноземної власності» рівень ефективності систем стимулювання праці персоналу приблизно 55–65% за рахунок збалансованості складових систем стимулювання (47–57%) та витрат на утримання персоналу (37–47%).

1. *Армстронг М., Стивенс Т.* Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы труда и вознаграждения персонала / Пер. с англ. О.В. Теплых; Ред. Т.В. Герасимова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.

2. *Височин І.В.* Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2012. – 544 с.

3. *Гесць В.М.* Характер перехідних процесів до економіки знань // Економіка України. – 2004. – №4. – С. 4–14.

4. *Данилюк А.І.* Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом // Вісник ХНУ. – 2007. – №3, Т. 1. – С. 112–115.

5. *Колот А.М.* Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

6. *Мазаракі А.А.Ю., Пиеслінський Д.М., Смолін І.В.* Торговельне підприємництво: стратегія, політика, конкурентоспроможність: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2010. – 383с.

7. *Миценко Н.Г.* Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки // Науковий вісник НЛТУ. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 268–271.

8. *Нечаюк Л.І., Телеш Н.О.* Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр Навчальної літератури, 2003. – 348 с.

9. *Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л.* Оцінювання ефективності мотивації // Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова. – 2007. – №2. – С. 158–161.

10. Яценко О.І., Шевцова А.О. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці // Науковий вісник НЛТУ.– 2006.– Вип. 16.1. – С. 284–289.

Стаття надійшла до редакції 9.02.2015.