

УДК 331.108.5

**О. В. Коваленко, А. В. Гоголенко**

*Запорізька державна інженерна академія, Україна*

## **ДЕЯКІ СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ**

**Розглянуто сутність стимулювання персоналу, визначено основні характеристики цього процесу та вплив на продуктивність праці. Досліджено також основні складові та умови формування ефективної системи стимулювання робітників підприємства до продуктивної праці в сучасних ринкових умовах.**

*Ключові слова:* стимул, мотив, праця, працівник, стимулювання, мотивація, мотивування, чинники.

**Рассмотрена сущность стимулирования персонала, определены основные характеристики этого процесса и влияние на продуктивность труда. Исследованы также основные составляющие и условия формирования эффективной системы мотивации персонала предприятия к высоким результатам труда в современных рыночных условиях.**

*Ключевые слова:* стимул, мотив, труд, работник, стимулирование, мотивация, мотивирование, факторы.

**The article considers the essence of personnel stimulation, the major characteristics of this process and its impact on the productivity of labour. The paper further investigates the main constituents of and conditions for the formation of an effective enterprise personnel motivation system bringing about productive labour in modern market conditions.**

*Keywords:* incentive, motive, labor, employee, stimulation, motivation, factors.

У сучасних економічних умовах відносини між керівництвом і персоналом підприємства мають велике значення, а система стимулювання праці є механізмом, який здатний подолати розбіжності в інтересах працівника і роботодавця та створити умови до максимального задоволення обох сторін.

Отже, в умовах ринкової економіки будь-який керівник має усвідомлювати, що дослідження та формування дієвих методів стимулювання персоналу підприємства, грамотна організація та покращання умов праці, забезпечення високої якості кадрового потенціалу – це вирішальні чинники ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємств.

Найбільш цінним ресурсом підприємства є персонал, тож на сьогодні актуальним є дослідження і застосування різних, та насамперед доречних і відповідних методів мотивації: моральні стимули, соціальні пільги та матеріальні форми стимулювання.

Підвищення ефективності праці та максимізація прибутку – головна мета підприємства, тому дослідження, як впливає стимулювання персоналу на продуктивність праці, є дуже важливим і потрібним.

Про стимулювання та оплату праці йдеться в наукових роботах таких відомих учених минулого та сучасності, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми стимулювання праці персоналу зробили А. Колот, В. Пономаренко, О. Пушкар, Л. Червинська та ін. Однак проблема сучасних мотиваційних процесів, особливостей формування форм, методів і техніки стимулювання праці, що створює у працівників відчуття відповідальності й успіху за виконану роботу, залишається малодослідженою.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо ефективного стимулювання продуктивної праці найманого персоналу.

В умовах ринкової економіки відносини між персоналом підприємства і його керівництвом виникають на новій основі. Мета керівництва – успіх на ринку,

а отже, одержання прибутку. Мета персоналу підприємства – одержання матеріальної винагороди й задоволення від роботи. Керівництво підприємства намагається одержати максимум прибутку за мінімальних витрат (у т. ч. й на персонал). Персонал підприємства намагається одержати більшу матеріальну винагороду за меншого обсягу виконуваних робіт. Стимулювання персоналу і полягає в тому, щоб знайти компроміс між очікуваннями персоналу підприємства та його керівництва. Для керівництва підприємства персонал є найбільш цінним ресурсом, адже саме він має можливість постійно вдосконалюватися. Відповідно, уміло керуючи персоналом, можна постійно вдосконалювати організацію виробництва й збільшувати прибуток, тому керівництво підприємства має добре розбиратися в персоналі, знати пріоритетні мотиви працівників, що спонукають їх до праці. Знання мотивації персоналу підприємства – фундамент для створення більш досконалої системи стимулювання найманих працівників.

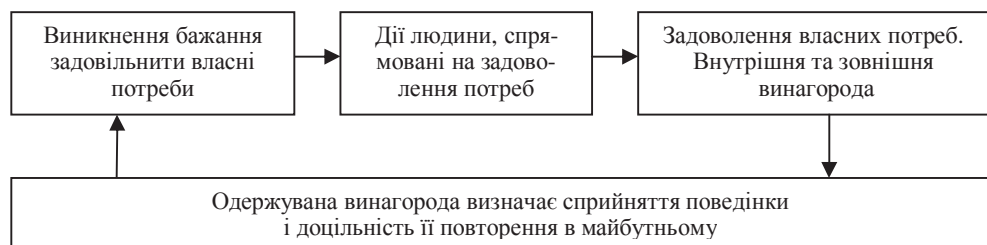
З розвитком соціальних відносин у суспільстві змінюються й потреби персоналу підприємства. У сучасній економіці, крім матеріального фактора, велике значення мають моральні стимули і соціальні пільги, еволюціонують і матеріальні форми стимулювання найманих робітників, у матеріальній винагороді збільшується частка виплат за результатами господарської діяльності підприємства, більшого значення набуває розвиток у працівників корпоративного мислення, розвиток системи соціальних пільг.

Організація праці й управління персоналом – багатопланові процеси. Вони містять такі елементи як наймання і розміщення працівників, розподіл їх обов'язків, підготовка і перепідготовка кадрів, стимулювання праці, удосконалення її організації. Основним елементом, за допомогою якого здійснюють процес стимулювання, є стимул. У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «стимул» [див. 8, с. 33].

В економічній літературі під стимулами розуміють форми впливу на людину, її свідомість, що породжують у людини певні мотиви (прагнення, зацікавленість) до тих чи тих дій, у тому числі до досягнення певних результатів праці. Чим сильніші стимули, тим активніші мотиви, а отже, й діяльність людей. Отже, стимулювання – це процес впливу на людину за допомогою потребнісно-значимого для неї зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукає людину до певних дій (перебування в комфортних умовах тощо) [13, с. 64].

Мотивація – це процес емоційно-почуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмета (претендента на предмет потреби). Або мотивація – це внутрішній психічний механізм людини, що забезпечує впізнання предмета відповідно до потреби і запускає спрямовану поведінку з привласнення цього предмета (якщо він відповідає потребі) [8, с. 42].

Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії, і чому вони дотримуються його протягом деякого часу. Найпростішу модель мотивації представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Найпростіша модель мотивації**  
(джерело: авторська розробка)

У кожного працівника існують основні (базові) потреби, як-от: потреба в їжі, в досягненнях, у доході, що викликають внутрішню напругу, спрямовану на задоволення прагнень поведінку. Залежно від того, наскільки успішним виявляється поведінка, людина отримує якусь винагороду, тобто задовольняє потребу. Від отриманої винагороди залежить також оцінка людиною своєї поведінки як прийнятної і її повторення в майбутньому.

Одержувану в результаті задоволення потреби винагороду поділяють на внутрішню і зовнішню. Внутрішня винагорода – це задоволення, яке людина отримує в процесі виконання певної дії. Так, виконання складного доручення викликає приємне почуття досягнення мети, усунення проблеми, що викликає сильне занепокоєння в інших людей, може бути сприйнято індивідом як виконання власної місії.

Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні трудової діяльності, тобто вступ працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а й примусити її робити це краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати трудової діяльності. Саме тому система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як нагороду за трудові зусилля.

Результативність праці – підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Результативною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід унаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг [8, с. 48].

Дослідник М. Ю. Рогожин під результативністю праці розуміє ступінь досягнення поставленої мети, забезпечення конкурентоздатності продукції і високої якості виконуваних робіт та послуг за всією сукупністю споживчих властивостей понад вимоги, враховані під час оцінки продуктивності праці. Він же вважає результативність праці одним з критеріїв оцінки якості праці як характеристики ефективності, поряд з показником економічності витрат [9, с. 55].

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника, достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють усі керівники.

Протягом тривалого часу наука управління персоналом уважала матеріальне стимулювання найважливішим чинником. Проте задоволеність працівників лише матеріальними умовами праці далеко не в усіх випадках приводить до підвищення її результативності. Як свідчить практика, найбільш ефективними стимулятивними факторами є відповідність виконуваної роботи потребам людини у визнанні її як особистості і можливість самовираження.

Вимогою формування систем стимулювання є їх відповідність продуктивним силам і суспільним відносинам. Тільки в цьому випадку можна очікувати позитивного результату в роботі персоналу підприємства. Вчасно помітити зміни в продуктивних силах і суспільних відносинах і почати відповідні зміни в системах стимулювання – одна з найважливіших умов їхнього ефективного впливу на виробництво, економічні і соціальні показники діяльності підприємств.

Системи стимулювання складаються з надійних, активних стимулів, що позитивно впливають на ті чи ті дії працівників, а можуть виступати в ролі анти-стимулів, що негативно впливають на діяльність працівників. Звідси виникає необхідність постійного вдосконалення системи стимулювання.

Основні види стимулювання персоналу підприємства наведено на рис. 2.



Рис. 2. Види стимулювання персоналу підприємства  
(джерело: авторська розробка)

Існують певні вимоги до організації стимулювання праці. Це комплексність, диференційованість, гнучкість і оперативність. Комплексність розглядають як єдність моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства. Диференційованість означає індивідуальний підхід до стимулювання різних груп працівників. Відомо, що підходи до забезпечених і малозабезпечених працівників повинні істотно відрізнитися. Різними повинні бути і підходи до кваліфікованих і молодих працівників. Гнучкість і оперативність виявляються в постійному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі [12].

Таким чином, загальні вимоги до системи стимулювання можна сформулювати так:

- визначення об'єктів стимулювання з позиції досягнення цілей підприємства за всебічного врахування організаційно-технічних, соціально-економічних та інших умов підприємства і працівників. Основою стимулювання завжди є досягнення цілей підприємства, але ці цілі щодо різних ділянок виробництва і працівників можуть бути конкретизовано в певних об'єктах стимулювання за умови узгодження з кінцевими цілями діяльності підприємства;

- порівняння стимулів з інтересами працівників – як із загальними інтересами, так і з інтересами окремих професійних і соціальних груп працівників;

- вагомість стимулів у свідомості працівників щодо конкретного (кожного) об'єкта стимулювання. У кожному випадку має забезпечуватися вагомість стимулу, якщо вона низька, то в працівника зникає інтерес діяти у визначеному системі стимулювання напрямі;

- сталість, безперервність впливу системи на працівника, що припускає, з одного боку, упевненість працівника, що стимули нікуди не зникнуть, їх не скасують, з іншого, як правило, відносно невеликі періоди часу, у які працівник одержує визначений стимул, а з третього боку, досить тривале застосування системи стимулювання в незмінному вигляді;

– відкритість систем стимулювання. З одного боку, системи, що використовують, мають бути відомі на підприємстві, вони не повинні бути «секретом» лише тих працівників, до яких застосовуються, з іншого, вони не повинні розроблятися келійно, без участі як тих, до яких будуть застосовуватися, так і трудового колективу в цілому. У протилежному випадку важко уявити ефективну реалізацію вимог формування систем стимулювання;

– своєчасне внесення змін до системи стимулювання, пов'язане з принциповими змінами в діяльності підприємства;

– конкурентоспроможність систем стимулювання, використовуваних на підприємстві, стосовно інших підприємств. Ринок праці є рухливим. У зв'язку з новими науково-технічними тенденціями в розвитку виробництва підприємства зацікавлені у формуванні стабільних висококваліфікованих кадрів. Утрата кожного такого працівника негативно позначається на роботі підприємства. Звідси – необхідність націлювання систем стимулювання на закріплення кадрів, а це можливо лише за умови застосування конкурентних систем.

Зазначені вимоги до формування систем стимулювання рівною мірою стосуються як матеріальних, так і нематеріальних систем стимулювання поведінки працівників. Але тут існують особливості.

Розглядаючи можливі системи стимулювання працівників, потрібно зазначити, що їх кількість велика; вони принципово відрізняються за об'єктами стимулювання, формами впливу, колами працівників, на яких поширюються, сферами використання, іншими характеристиками. Одним із важливих методів управління персоналом є класифікація систем стимулювання. Класифікація дає змогу поділити системи стимулювання на частини, виходячи з визначених критеріїв, виявити можливості кожної з них у стимулюванні і побудувати на цій основі план дій з трансформування (вдосконалення) систем для формування потрібної для підприємства поведінки працівників [6].

Позитивні, з погляду цілей підприємства, реакції в працівників можуть бути зумовлені впливом тих зовнішніх факторів, що несуть певні блага для працівників, які відповідають їх матеріальним і нематеріальним потребам, чи які можуть увійти до кола цих потреб та інтересів. З цього погляду благами є грошовий дохід, поліпшення умов праці, участь в управлінні підприємством і багато чого іншого. Виходячи з цього, класифікацію систем можна проводити за видами благ, наданих працівникам: системи матеріального стимулювання, де благами виступають грошові чи прирівняні до них виплати (пільги і послуги); системи нематеріального стимулювання, де благами виступають організаційно-технічні, психофізіологічні, соціально-економічні та суспільні умови й заходи.

Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формі завжди виступають активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ в основному задовольняються не тільки матеріальні, але й культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин [3].

Нематеріальні блага в загальному вигляді можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, але лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників збігається з їхнім уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, можливість проявити власні здібності, кар'єрне зростання, участь працівників в управлінні виробництвом, стосунки між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Оскільки поліпшення умов праці на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами.



Матеріальні системи можуть бути поділені на три великі групи:

- пов'язані з реакцією на заробітну плату;
- засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах;
- засновані на доходах від власності [11, с. 98].

Ставка в стимулюванні завжди робилася на заробітну плату. За своєю питомою вагою у витратах на матеріальне стимулювання вона складає основну частину, і багато років головна увага приділялася розробці стимулювальних систем заробітної плати.

Соціальні виплати, пільги і послуги матеріального характеру, надані працівникам підприємством, як правило, не розглядалися як стимули праці і поведінки працівників. Як свідчить досвід західних країн у соціальних виплатах, пільгах і послугах матеріального характеру криється чималий стимул зростання продуктивності праці працівників підприємств. Використання їх як системи стимулювання дає змогу в першу чергу впливати на поведінку працівників.

Системи, засновані на доходах від власності, базують на стимулюванні кінцевих економічних показників роботи підприємства, що описуються показниками прибутку, рентабельності, загального доходу. За такого стимулювання, як правило, не враховують конкретні результати працівників, а увагу акцентують на усвідомленні працівниками вигідності досягнення підприємством високих кінцевих результатів. Ці системи спрямовано на розвиток поведінки працівників, що позитивно впливає на всі аспекти діяльності підприємства, від яких залежать його кінцеві результати.

Нематеріальні системи стимулювання можуть бути поділені на шість великих груп: умови (відносини) наймання і звільнення працівників; заходи щодо гуманізації праці (роботи); заходи щодо розвитку персоналу; участь працівників в управлінні підприємством; скорочення статусних розходжень між працівниками; розвиток корпоративної культури, формування трудових колективів, об'єднаних загальними цілями [8, с. 34]. Сутність матеріальної мотивації працівників А. М. Вознюк бачить у формуванні загального підходу до оплати праці працівників і надання їм інших матеріальних заохочень, що сприяє посиленню прагнення працівників до продуктивної праці або досягнення інших позитивних результатів діяльності [3]. Умови наймання і звільнення працівників – це складна система правил і норм, що визначає вимоги до працівників під час влаштування їх на роботу. Гуманізація праці перебігає як постійно розроблювальні і реалізовані заходи щодо поліпшення умов праці. Заходи щодо розвитку персоналу спрямовано на формування працівників, що відповідають психологічно-фізіологічним вимогам, грамотних, творчих, ініціативних, відповідальних.

Участь працівників в управлінні як широка система організаційних і соціально-економічних заходів веде до усвідомлення ними своєї ролі не тільки на робочому місці, але й ролі, з одного боку, свого робочого місця в загальній системі управління виробництвом, з іншого, себе як працівника підприємства, що здатний робити внесок до розв'язання питань управління виробничою ділянкою, цехом, підприємством. Природно, що таке усвідомлення надзвичайно важливе для формування поведінки, яка відповідає досягненню цілей підприємства, оскільки працівники через участь в управлінні беруть на себе відповідальність за широке коло питань діяльності підприємства [10, с. 61].

Зменшення статусних розходжень як системи відносин порівняно з розглянутими можна було б і не виділяти як самостійну. Однак від того, якою вона буде, багато в чому залежить поведінка працівників, пов'язана з усвідомленням ними, хто вони на підприємстві і як до них ставляться: або вони працівники, готові до творчої, відповідальної роботи, або непомітні виконавці з поведінкою «що накажуть».

І остання група систем, пов'язана з формуванням корпоративної культури, трудового колективу, об'єднаного спільними цілями. Якщо такий колектив сформовано і він живе інтересами підприємства, то його вплив на кожного працівника є запорукою активної, позитивної поведінки працівників підприємства. Очевидно, що виділені групи нематеріальних систем стимулювання тісно пов'язані між собою, тому їх можна збільшити, розглядаючи разом, а не окремо. У свою чергу, групи матеріальних і нематеріальних систем стимулювання можуть бути поділені на підгрупи, або підсистеми.

Нематеріальна система стимулювання нерозривно пов'язана з організаційно-технічними, психолого-фізіологічними, соціально-економічними, суспільними системами, такими як організаційно-функційна система управління, система управління працею, система участі працівників в управлінні тощо. Без цих систем не може функціонувати виробництво. Але всі ці системи, як правило, містять у собі певні стимули, тому розробляючи і застосовуючи різні системи управління, необхідно ретельно їх проаналізувати на наявність стимулів, оцінити ці стимули з погляду можливого впливу на поведінку працівників. Не можна не враховувати, що нематеріальні стимули здатні істотно підсилити дію матеріальних стимулів. За досягнення певного рівня задоволення матеріальних і культурних потреб працівників дієвість стимулів усе більше переміщується із зони матеріальних стимулів до зони нематеріальних. Домогтися результативності системи стимулювання поведінки працівників не просто – необхідна відповідна розробка кожної системи. У зв'язку з цим важливо, щоб вплив кожної системи був націлений на певну поведінку, а не взагалі на роботу. Робота складається з багатьох складових і стимулювання більшою мірою має спрямовуватися на ці складові, хоча домогтися цього не завжди можна, а іноді – й не треба. Звичайно, оцінити ефективність системи досить складно, але, використовуючи різні як прямі, так і непрямі показники, а також різні системи оцінки, все-таки можна [4, с. 67].

Необхідно узгодити всі системи стимулювання для того, щоб вони діяли в загальному руслі і не суперечили одна одній. Розробляючи нематеріальні системи стимулювання, варто враховувати, що системи управління, з якими вони безпосередньо пов'язані, є самостійними і мають велике значення незалежно від того, які стимули містять.

**Висновки.** Одним із фундаментальних способів управління трудовою діяльністю є стимулювання праці, основою якої є залежність трудової поведінки робітника від особистісно-значущих умов трудової ситуації. Участь працівників в управлінні як широка система організаційних і соціально-економічних заходів веде до усвідомлення ними своєї ролі не тільки на робочому місці, а й ролі себе як працівника підприємства, що здатний робити внесок у вирішення питань управління виробничою ділянкою, цехом, підприємством. Створення сприятливих умов праці дає можливість впливати на трудову поведінку в інтересах як працівника, так і підприємства. Результативною мотивація трудової діяльності може бути виключно при застосуванні сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу, до якого відносять заробітну плату, премії, доплати, надбавки до заробітної плати, участь в акціонерному капіталі, участь у прибутках, бонуси за високопродуктивну працю, за стаж роботи тощо. Завданням керівництва є формувати комплекс стимулів на мотиви та потреби працівника, який викликав би бажану та ефективну для підприємства трудову поведінку, оскільки саме ефективне стимулювання працівника сприяє насамперед підвищенню загальної продуктивності праці, тобто вирішенню економічних завдань підприємства. Розглядаючи можливі для застосування функції стимулювання, необхідно пам'ятати про їхній комплексний вплив на трудову поведінку та можливість взаємодії або суперечливості за різних трудових ситуацій.

Перспективами подальших досліджень можуть бути такі вимоги створення ефективного мотиваційного механізму, як узгодження рівня оплати праці з отриманим результатом діяльності підприємства; забезпечення рівних можливостей службового зростання з урахуванням результатів діяльності, забезпечення соціального пакету для працівників (захист здоров'я, безпека праці і добробут персоналу), створення можливостей для підвищення кваліфікації, навчання та зростання професійної майстерності, створення позитивного соціально-психологічного клімату (атмосфери довіри, можливості двосторонньої комунікації між працівниками та керівництвом) тощо.

### Бібліографічні посилання

1. **Грінко І. М.** Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Грінко // Зб. наук. праць Черкаського держ. технологічного ун-ту. Сер. «Економічні науки» : у 2 ч. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – Вип. 24. – Ч. 1. – С. 196–200. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf)
2. **Долішній І. М.** Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І. М. Долішній, А. В. Колодійчук // Науковий вісник Національного лісотехнічного ун-ту України. – 2010. – Вип. 20.5 – С. 211–216.
3. **Вознюк А. М.** Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Вознюк // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1(15). – С. 47–51. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2009\\_1/11.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf)
4. **Єгоркіна Т. О.** Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах / Т. О. Єгоркіна // Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі: Сер. «Економічні науки». – Донецьк, 2010. – № 4 (48). – С. 176–181.
5. **Зленко А. М.** Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204.
6. **Кусакин В.** Багаторівнева система мотивації [Електронний ресурс] / В. Кусакин // Управління персоналом. – 2008. – № 1. – Режим доступу : <http://www.top-personal.ru/issue.html?1626>
7. **Лукашевич М. П.** Соціологія праці : підруч. / М. П. Лукашевич. – К. : Либідь, 2004. – 440 с.
8. **Радько С. Г.** Теоретические основы управления трудовым потенциалом : учеб. пособ. / С. Г. Радько. – СПб. : Просвещение, 2007. – 318 с.
9. **Рогожин М. Ю.** Организация управления персоналом предприятия : учеб.-практ. пособ. / М. Ю. Рогожин. – М. : РДЛ, 2004. – 224 с.
10. **Романовський А. Г.** Основы теории управления социальными системами : учеб. пособ. / А. Г. Романовський. – Х. : Нац. тех. ун-т «Харьковский политехнический ин-т», 2005. – 195 с.
11. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. / [авт.-уклад. П. В. Щокін]. – К. : МАУП, 2008. – 256 с.
12. **Шапиро С. А.** Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
13. **Шекшня С. В.** Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Бинум, 2006. – 290 с.
14. **Шульга А. Ю.** Использование зарубежного опыта в системе оплаты труда / А. Ю. Шульга // Бизнес-информ. – 2011. – № 9–10. – С. 60–62.
15. **Шульга Г. Ю.** Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Г. Ю. Шульга. – Х., 2004. – 28 с.

*Надійшла до редколегії 10.04.2014*