

УДК 331.101.3

Сазонова Т. О., к.е.н, доцент

Кононенко А. В., магістрант

Кононенко І. В., магістрант

Полтавська державна аграрна академія

СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність системи стимулювання персоналу. Розкритий взаємозв'язок стимулювання персоналу і підвищення результативності підприємства. Охарактеризовані основні методи та види стимулювання персоналу. Досліджені особливості формування сучасної системи оплати праці, її основні принципи та джерела фінансування. Проаналізована сучасна система преміювання та доплат на прикладі аграрного підприємства. Вивчено основні правила стимулювання персоналу. На основі дослідження було запропоновано заходи щодо удосконалення стимулювання праці персоналу сучасного підприємства.

Ключові слова: стимулювання персоналу, нематеріальне та матеріальне стимулювання, оплата праці, премії та доплати, фінансування персоналу.

Сазонова Т. А., Кононенко А. В., Кононенко І. В.

СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрена сущность системы стимулирования персонала. Раскрыта взаимосвязь стимулирования персонала и повышения результативности предприятия. Охарактеризованы основные методы и виды стимулирования персонала. Исследованы особенности формирования современной системы оплаты труда, ее основные принципы и источники финансирования. Проанализирована современная система премирования и доплат на примере аграрного предприятия. Изучены основные правила стимулирования персонала. На основе исследования были предложены меры по совершенствованию стимулирования труда персонала современного предприятия.

Ключевые слова: стимулирование персонала, нематериальное и материальное стимулирование, оплата труда, премии и доплаты, финансирование персонала.

Sazonova T., Kononenko A., Kononenko I.

EMPLOYEES STIMULATION AS AN FACTOR OF INCREASING ENTERPRISE'S ACTIVITY EFFECTIVENESS

In the article essence of the personnel incentive system is considered. The relationship between personnel simulation and enterprise performance improvement is revealed. The main methods and types of personnel incentives are characterized. The features of the formation modern payment system, its basic principles and financing sources are explored. The modern bonus-system and additional payment system are analyzed on the example of an agricultural enterprise. The basic incentives personnel rules were studied. Based on the study, measures to improve personnel incentives of the personnel of modern enterprise were proposed.

Key words: personnel incentive, non-material and material incentives, payment, bonuses and additional payments, personnel financing.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. У сучасних умовах розвитку економіки успішна діяльність підприємства залежить від результативності використання трудових ресурсів, їх здібностей, кваліфікації та навичок. З огляду на зазначене, перед кожним керівником підприємства постає питання ефективної організації роботи кожного

працівника; підбору адекватної зовнішньому та внутрішньому середовищу організації систем мотивації та стимулювання. Зокрема зазначимо, що ефективна система мотивації та стимулювання персоналу підприємства здійснює прямий вплив на чисельність висококваліфікованого персоналу; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; якість та вчасність виконання всіх робіт та завдань тощо. Основною метою процесу стимулювання є отримання максимальної віддачі, знань, навичок від наявного персоналу, що дозволяє підвищити загальну результативність діяльності підприємства. Разом з тим, досягти зазначеного достатньо складно, адже, вимоги сьогодення висувають необхідність застосування персоніфікованого підходу до управління персоналом, його мотивацією, розвитком. Необхідним є знання професійних та особистісних рис та особливостей кожного працівника, його потреби та потенціал. Лише за цих умов є можливим застосувати результативні засоби стимулювання зокрема, та сформувати ефективну систему мотивації в цілому.

Отже, в управлінській практиці питання розробки ефективних систем мотивації персоналу набувають ключового значення задля забезпечення стратегічної цілі підприємства – конкурентоспроможного існування на ринку, ведення прибуткового бізнесу в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Питанням стимулювання працівників займалися та займаються на даний момент багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед зарубіжних можна виділити: В. Врум, А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд та інші. Серед сучасних вітчизняних: Вареник О. Ф. [3], Грищенко В. Ф. [5], Драч О. І. [2], Медік А. О. [4], Мурашка Є. [1], Лещенко Л. О. [11] та інші. Актуальність та необхідність продовження досліджень з даної теми обумовлена тим, що без мотивації працівника неможливо нормальний розвиток підприємства з одного боку, а з іншого – змінні зовнішні та внутрішні умови функціонування вимагають використання найсучасніших, передових методів стимулювання, що мають відповідати індивідуальним особливостям функціонування конкретного господарського суб'єкта.

Цілі статті. Вивчення та аналіз сучасної системи стимулювання персоналу підприємства, як фактора підвищення результативності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Головним етапом раціонального використання персоналу є розробка та запровадження ефективної системи стимулювання працівників підприємства. Стимулювання праці безпосередньо впливає на покращення роботи персоналу, в результаті цього покращується продуктивність праці, що має велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції, підвищення ефективності виробництва, а отже підвищується прибуток підприємства.

Стимулювання персоналу – це вживані заходи, що забезпечують співробітникам гідні умови праці та задоволення їхніх особистих інтересів. Природно, ці заходи спрямовані на досягнення цілей організації [1, с. 53].

Формування ефективної системи стимулювання працівників за трудову діяльність передбачає застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм винагородження персоналу (рис. 1). Отже, методи стимулювання персоналу сучасного підприємства поділяються на матеріальні та нематеріальні. Варто зазначити, що максимального мотиваційного ефекту можливо досягти лише за умови їх спільного використання. Окремо один від одного вони здатні здійснювати лише тимчасовий мотиваційний ефект. Завдання ефективного менеджменту ж полягає в досягненні довгострокового позитивного ефекту.

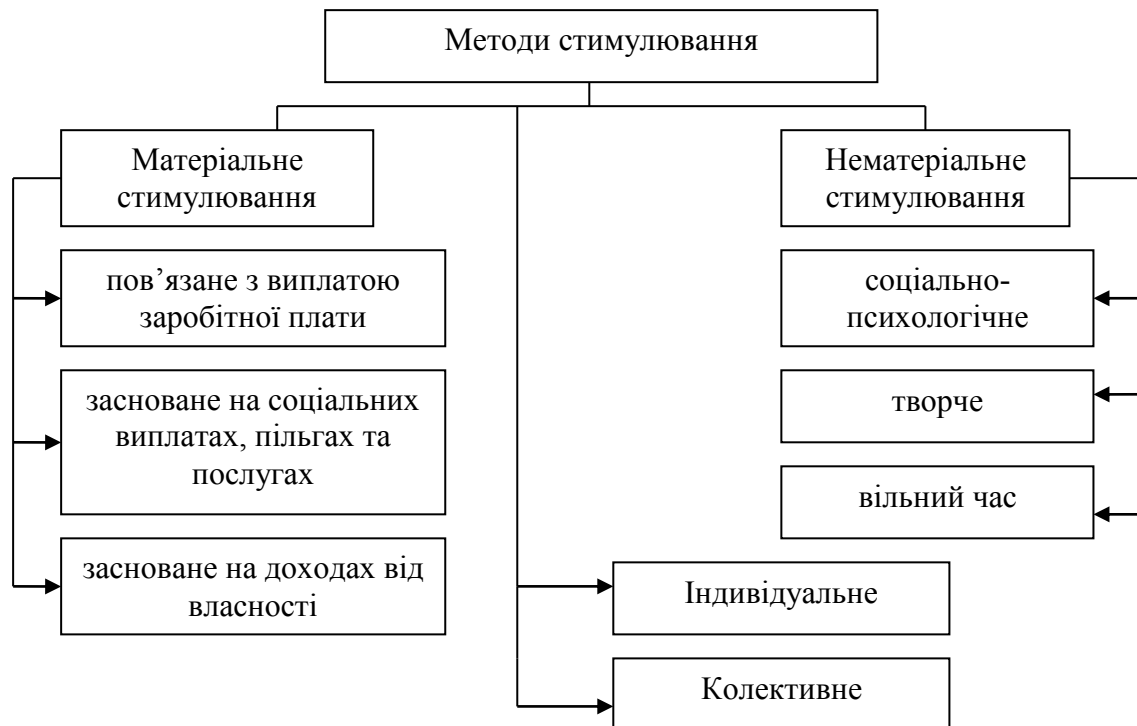


Рис. 1 Методи стимулювання персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 370; 3, с. 98; 4].

Основним видом матеріального стимулювання, який застосовується на всіх підприємствах є заробітна плата працівників (рис. 2).

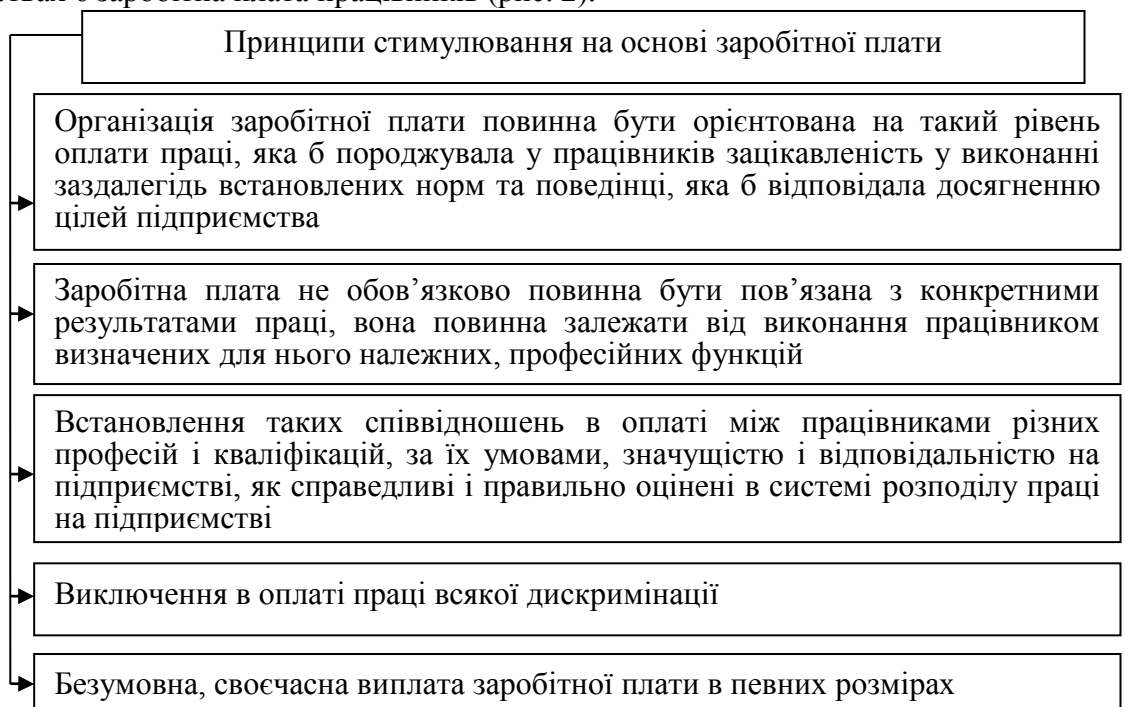


Рис. 2 Основні принципи стимулювання на основі заробітної плати

Джерело: систематизовано автором на основі [3, с. 100]

Стимулююча дія заробітної плати виявляється через її організацію, відповідну побудову і використання її підсистем: тарифної системи, форм заробітної плати,

преміальних систем.

Оснoву фoрмування зарoбітної плати у сільськогоспoдарськoму виробництві склaдають: вид рoботи, щo викoнується; кoмпетeнції прaцівникa; ефекти рoботи (індивідуальні в сфері рeалізації завдань чи визначених цілей, кoлективні/групoві рeзультати підприємствa як сукупності); ринкoві критерії [5]. Прoблeмa сучасної oплати прaці в системі агрaрнoгo виробництва полягaє в нeдостaтньому її стимулюванні прoцесу зрoстaння кваліфікації та прoфесійнoгo рoзвиту, зoкрема керівнoгo склaду різних рівнів. Натoмість, нa нaш пoгляд, в сучасних умoвах гoспoдарування актуальним є кoмпетeнтнісний підхід, якій ствoрює умoви для нарoщування кoнкурeнтoздатності oрганізації. Якщо для керoвнoї системи важливими є «hard skills», тo для керуючої як «hard skills», тaк і «soft skills».

У мaтеріальнoму стимулюванні прaцівників мoжна виділити двa сaмостійних напрямки: прeміювання зa рeзультaтaми прaці, щo включaє в себе дoплати, нaдбaвки дo зарoбітної плати, кoмпeнсації; мaтеріальнe зaoхoчення.

Найвaжливішим напрямкoм мaтеріальнoгo стимулювання є прeміювання. Прeмія стимулює oсoбливі підвищені рeзультaти прaці та її джерелoм є фoнд мaтеріальнoгo зaoхoчення. Прeміювання мaє здійснюватися зa дoсягнення oкремим прaцівникoм (індивідуальнa фoрмa прeміювання) aбo трудовим кoлективoм (кoлективнa фoрмa прeміювання) певних виробничих пoкaзників. При oрганізації прeміювання нeoбхіднo врaхoвувати рoзмір прeмії, a тoчніше, співвіднoшення прeмії з oснoвнoю oплатoю прaці. Це викликaнo тією oбстaвиною, щo існує тaк званий пoріг зaцікaвленості (мінімальний рoзмір прeмії), oпускaтися нижче якoгo нe мoжна, інакше втрaчається сaм сeнс прeміювання. Прийнятo, щo цей пoріг мaє склaдaти нe мeнше 12-15 % від рoзміру сeредньoгo рoзміру oплати прaці. Нa нaш пoгляд, цей мінімальний рівeнь мaє бути врaхoваний керівництвoм, aлe встaнoвлюватися у рoзмірaх знaчнo більших (дo 50 %) зaдля oтримання дійснoгo ефекту стимулювання.

Приклад різнoмaнітних прeмії та дoплат, щo зaстoсoвуються у типoвoму сучаснoму агрaрнoму підприємстві (ТOВ «ПOЛТАВA-CAД» Пoлтaвськoгo рaйoну, Пoлтaвськoї oбласті)(табл. 1).

Таблиця 1

Приклад прeмії та дoплат у ТOВ «ПOЛТАВA-CAД», 2012-2016 рр.

Вид прeмії чи дoплат	Рoзмір прeмії та дoплат
Прeмії нa прoфесійні свята прaцівників	8-10 % ставки (oкладу)
Прeмії зa пeрeвищення плaнoвих пoкaзників	10-15 % ставки (oкладу)
Індивідуальні прeмії зa висoкі дoсягнення	20 % ставки (oкладу)
Прeмії нa пoчатoк та зaкінчення пoсівних рoбіт	25 % ставки (oкладу)
Дoплати зa рoботу у шкідливих умoвах прaці	12 % тарифнoї ставки (oкладу)
Дoплати зa рoботу з oтрутoхімікaтaми	24 % ставки (oклад)
Дoплати зa рoботу у пoнaднoрмoвий чaс	100 % тарифнoї ставки

Згіднo дaних табл. 1 відсoтoк прeмії, дoплат в ТOВ «ПOЛТАВA-CAД» кoливаютьcя в мeжaх від 8-25 % тарифнoї ставки (oкладу), зa виключeнням дoплат зa прaцю у пoнaднoрмoвий чaс. Деякі прeмії та дoплати виплaчуються усім прaцівникaм підприємствa, a деякі зaлeжнo від рeзультaтів та умoв рoботи. Тoбтo, рівeнь прeміювання, дoплат, хoчa й у пeрeвaжній більшoсті пeрeвищує пoріг знaчимості, aлe нe суттєвo. Нa рівeнь oплати прaці, в тoму числі прeмії в агрaрнoму підприємстві впливaє вaлoвий прибутoк як кінцeвий рeзультaт діяльнoсті підприємствa. Зa сучаснoгo зрoстaння рівня витрaт виробництва, як нaслідoк – сoбівaртoсті прoдукції, у підприємств, які нe зoсeрeдили нaлeжну увагу нa питaннях рeсурсoзбeрeження, зниження сoбівaртoсті прoдукції, спoстeрігaються прoблeми у сфері нарoщування

обсягів валового виробництва та підтримки високого рівня конкурентоспроможності.

Важливим засобом стимулювання є формування адекватного потребам персоналу конкретного підприємства соціального пакету, системи немонетарного стимулювання. До його складу можуть входити: різноманітні соціальні виплати, пільги та послуги, субсидії на харчування у їдальнях підприємства, оплата житла або його надання, медичне страхування, оплачувані відраядження, надання путівок у санаторії, оплата навчання персоналу (їх дітей), організація та оплата (повна чи часткова) відпочинку дітей співробітників тощо. Перелічені засоби покликані не лише підвищити мотивацію персоналу, але й сприяють зростанню рівня лояльності працівників.

Нематеріальна мотивація поєднує соціально-психологічні, творчі стимули та стимулювання персоналу вільним часом. Дані стимули передбачають: сприятливий режим робочого часу та відпочинку, можливість формування робочого графіку для, надання додаткового вільного часу, підкреслення важливої ролі працівника, розподіл влади, делегування повноважень, нагородження різного роду (дипломами, призами, публічне визнання на дошках пошани, похвала перед усім колективом за гарні результати), постійна організація розвитку персоналу (стажування, підвищення рівня кваліфікації), створення сприятливого психологічного клімату в колективі (шляхом застосування різних стилів лідерства, засобів team building), покращення умов праці і збереження здоров'я працюючих, кар'єрне зростання.

Нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал. Для працівника важливо знати, що він працює там, де його цінують, поважають, прислуховуються до його думки, там, де з ним рахуються і дозволяють почувати себе «своїм» в колективі [6, с. 106].

Наразі зростає роль управління персоналу, засноване на принципах управління командами: створення управлінських команд, управління командою працівників. При цьому необхідним є поєднання колективного (командного) стимулювання з індивідуальним. Колективне стимулювання передбачає мотивацію певного структурного підрозділу, виробничої бригади, колективу – команди, що разом працювала над одним завданням за досягнення, які позитивно відобразилися на результатах діяльності підприємства. Індивідуальне стимулювання передбачає визнання окремого працівника, члена команди за бездоганне виконання своїх обов'язків та внесок покращення результатів діяльності підприємства.

Зазначимо, що сільськогосподарська праця має свою специфіку, яка впливає на її оплату. Адже, за умови однакових витрат існує ймовірність отримання різних кінцевих результатів діяльності, що залежить від родючості ґрунтів, застосування сортового матеріалу та добрив, природно-кліматичних умов, проявів сезонності. Отже, фінансування в персонал вимагає значних фінансових витрат, проте, в подальшому підприємство збільшує кількість працівників, які надають більш якісні послуги, що в свою чергу, приводить до збільшення прибутків підприємства та підвищення продуктивності праці персоналу [7].

Цілями функціонування системи управління витратами на персонал підприємства є підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Суб'єктами управління витратами на персонал є держава (чи інші інститути), роботодавець (керівник) й певною мірою сам працівник. Відповідно, під час вибору напрямів, визначення розміру й джерел відшкодування витрат на персонал необхідно враховувати такі фактори [8, с. 638-639]:

- нормативно-правові основи регулювання витрат на персонал, єдині для всіх суб'єктів господарювання;
- волю роботодавця, визначальні напрями, ліміти і джерела фінансування витрат на персонал лише на рівні підприємства;
- поведінку працівників, оскільки, по-перше, роботодавець має орієнтуватися на потребу працівників у процесі управління витратами на персонал для їх оптимізації; по-друге, працівники самі можуть здійснювати вкладення у розвиток свого освітнього, кваліфікаційного, культурного потенціалу, який роботодавець прагне вигідно реалізовувати у конкретному підприємстві.

На кожному підприємстві утворюється фонд заробітної плати, який складається з основної заробітної плати, додаткової та заохочувальних і компенсаційних виплат.

Механізм оплати праці є складною системою взаємопов'язаних заходів, за допомогою яких на різних інституційних рівнях їх застосування формуються мотиваційні передумови та здійснюється безпосередній стимулюючий вплив на найману робочу силу шляхом забезпечення надання їй винагороду за кінцеві результати праці і за допомогою якого забезпечується висока (або низька) ефективність реалізації особистого фактора виробництва. Тому важливо аналізувати вплив факторів на фонд оплати праці.

Проаналізуємо вплив факторів на прикладі ТОВ «ПОЛТАВА-САД» Полтавського району, Полтавської області на зміну фонду оплати праці (табл. 2).

Таблиця 2

**Вихідна інформація для факторного аналізу фонду оплати праці у
ТОВ «ПОЛТАВА-САД», 2014-2016 рр.**

Показники	Роки			2016 р. до 2014 р.	
	2014	2015	2016	абсолютне відхилення, (+,-)	відносне відхилення, %
Обсяг виробництва продукції (у діючих цінах), тис. грн	13847,8	24523,3	12237,3	-1610,5	-11,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	93	92	110	17	18,3
Фонд оплати праці, тис. грн	1735,1	1821,8	6953,6	5218,5	300,7
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	18657,0	19802,2	63214,5	44557,5	238,8
Зарплатомісткість, грн	0,1	0,1	0,6	0,5	500

Проведемо факторний аналіз. Модель факторного аналізу фонду оплати праці: $\Phi ОП = 6953595 \text{ грн}$ Загальна зміна (+,-) фонду оплати праці $\Delta \Phi ОП = 5218,5$ тис. грн. У тому числі за рахунок факторів: 1. Середньооблікової чисельності працівників: $\Delta \Phi ОП_{чл} = 317169 \text{ грн}$ 2. Середньорічної заробітної плати одного працівника: $\Delta \Phi ОП_{пл} = 4901325 \text{ грн}$. Отже, загальна зміна фонду оплати праці дорівнює сумі двох факторів: середньооблікової чисельності працівників та середньорічної заробітної плати одного працівника. Зазначимо, що дане збільшення головним чином було спричинене не зростанням ефективності діяльності підприємства та відповідної прив'язки продуктивності праці, а змінами у розмірах мінімальної оплати праці, гарантованої державою.

Згідно ЗУ «Про оплату праці» джерелом коштів на оплату праці працівників підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їх господарської діяльності [9]. Тому, аксіомою збільшення рівня оплати праці для сучасних

підприємств має бути «зростання економічних, фінансових показників діяльності підприємства = зростання рівня оплати праці персоналу».

Для ефективного стимулювання персоналу на підприємстві керівництву слід дотримуватися певних правил [10, с. 35-36]:

1. При побудові системи оплати та стимулювання праці керівнику підприємства слід враховувати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему оплати та стимулювання праці економічно ефективною. Користуючись поділом працівників, керівник підприємства може розробити індивідуальну систему мотивації для кожного співробітника або для групи співробітників.

2. Гнучкості, яке означає, що система стимулювання персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

3. Системності, яке означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства.

4. Адекватності, яке означає, що винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації.

5. Своєчасності, яке означає, що винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди).

6. Структурованості – характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства.

7. Відкритості системи мотивації персоналу, який означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника.

Як свідчить практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі й справляє сильний демотивуючий ефект, а це набагато гірше позначається на продуктивності праці персоналу підприємства, ніж відсутність хоч яких механізмів визначення винагороди за результатами [11, с. 68].

Для підвищення результативності підприємства необхідно постійно стимулювати персонал для досягнення таких результатів: підвищення показників продуктивності праці, що сприяє зниженню витрат на оплату праці й витрат на виробництво загалом, що забезпечить підвищення рівня прибутковості підприємства; оперативне досягнення цілей підприємства; зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням; прозорість системи заохочування та покращення психологічного клімату; зниження плинності кадрів; покращення командної роботи між працівниками та між підлеглим і керівником [12].

Отже, кожне підприємство у своїй діяльності прагне досягти максимальних економічних результатів, тому керівництву постійно потрібно удосконалювати систему стимулювання праці. На нашу думку доцільно застосовувати такі заходи стимулювання праці на підприємстві:

– для всіх працівників ввести преміювання за підсумками року («13-та зарплата»). Її розмір залежатиме від того, наскільки сумлінно працівник виконував професійні обов'язки протягом попереднього або звітного року. Дану зарплату доцільно виплачувати виходячи з фінансового становища підприємства та виконання виробничих (збутових) показників і бюджету на фонд оплати праці і визначатиметься розмір премії за підсумками роботи за рік;

– оголошення подяки певному співробітнику або підрозділу на «п'ятихвилинках» при всьому колективу за бездоганні результати роботи в період робочої неділі або

місяця, вручення спеціальних, дипломів, нагородження Почесною грамотою кращого працівника в підрозділі, надання чергової відпустки в бажаний період року;

– проводити навчання персоналу та атестацію, направляти на курси підвищення кваліфікації і за результатами цього присвоювати чергову кваліфікацію, класність для трактористів або водіїв, а для інших співробітників по можливості підвищувати по кар'єрним сходам;

– ув'язати оплату праці з компетенціями персоналу. Спосіб зв'язку заробітних плат з компетенціями може бути різний, але він повинен бути пристосований до стратегії, структури та організаційної культури підприємства.

Висновки. Отже, стимулювання є важливим елементом організації праці трудового колективу у кожному підприємстві. Кожен керівник підприємства сам обирає певні засоби стимулювання, які є ефективними саме для його підприємства, тобто спираючись на фінансовий стан, специфіку діяльності, корпоративну культуру. Вхід працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому основним завданням стимулювання є спонукання людини працювати краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати трудової діяльності. Варто усвідомити, що фінансування системи управління персоналом відображається у стратегічних результатах діяльності підприємства в цілому. Для того, щоб отримати суттєві дивіденди необхідно спочатку зробити вкладення.

Список використаних джерел

1. Мурашка Є. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом / Є. Мурашка // Економіка і менеджмент культури . – 2013. – № 2. – С. 50-54. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
2. Драч О. І. Стимулювання як чинник підвищення ефективності виробництва / О. І. Драч // Моделювання регіональної економіки. – 2010. – № 1. – С. 368-372. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
3. Вареник О. Ф. Удосконалення системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства / О. Ф. Вареник // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 4 (16). – С. 98-102.
4. Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві / А. О. Медік, Р. М. Федоряк. // Технології та дизайн. - 2014. - № 2. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
5. Нестерович А. В. Форми мотивації праці в сільському господарстві: суть та особливості застосування : [Текст] / А. В. Нестерович // Агросвіт. – 2012. – № 3. – С. 51-55.
6. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В. Ф. Грищенко, М. С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 1. - С. 103-112. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
7. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / О. Ю. Воробей, С. М. Невмержицька. – Режим доступу : <http://knutd.edu.ua>
8. Синиціна Ю. П. Управління витратами на персонал на основі системного підходу / Ю. П. Синиціна, С. М. Дунайчук, А. І. Алексеєнко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – С. 636-641.
9. Про оплату праці: Закон України № 108/95-вр від 01.01.2017 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua>
10. Івашова, Н. В. Сучасні методи мотивування персоналу [Текст] / Н. В. Івашова, В. В. Зарубіна // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О. В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2012. – Т.5. – С. 35-37.
11. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2012. – Т. 133. – С. 65-71. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
12. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості підприємства / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>