

УДК 331.108.5

Коваленко О.В., д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. У статті розглянуто сутність стимулювання персоналу, визначено його основні характеристики та вплив на продуктивність праці. Досліджено головні складові та умови формування ефективної системи стимулювання робітників підприємства до продуктивної праці у сучасних ринкових умовах.

Ключові слова: стимул, мотив, праця, працівник, продуктивність праці.

Коваленко О.В. Исследование влияния стимулирования персонала предприятия на производительность труда. В статье рассмотрена сущность стимулирования персонала, определены его основные характеристики и влияние на продуктивность труда. Исследованы главные составляющие и условия формирования эффективной системы мотивации персонала предприятия к высоким результатам труда в современных рыночных условиях.

Ключевые слова: стимул, мотив, труд, работник, продуктивность труда.

Kovalenko O.V. Investigation of influence of incentives for staff on a productivity. The article considers an essence of stimulation of personnel, his basic descriptions and influence are certain on the productivity of labour. Investigational main constituents and terms of forming of the effective motivation system which will lead to the high results of labour in modern market conditions.

Keywords: incentive, motive, labor, employee.

Постановка проблеми. Питання стимулювання працівників до продуктивної праці є одним із найважливіших питань в умовах, коли підприємство прагне отримати якомога більше конкурентних переваг від найму і використання висококваліфікованого персоналу. Проте, на сьогодні в нашій державі тільки починають з'являтися ефективні системи мотивації персоналу та стимулювання його до праці, що обумовлює необхідність дослідження відповідного закордонного досвіду. Підвищення ефективності праці безпосередньо пов'язане з головною метою суспільства – забезпечення економічного зростання, яке визначається збільшенням ВВП як у цілому, так і на душу населення. З огляду на це виникає потреба в обґрунтуванні заходів підвищення ефективності використання праці на рівні кожного підприємства – первинної ланки суспільного

виробництва в усіх галузях народного господарства. Таким чином, актуальність дослідження проблем пов'язаних із оптимізацією процесу стимулювання персоналу до продуктивної праці, важко перебільшити.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стимулювання та оплати праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені 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 дослідження сучасних проблем мотивації та стимулювання продуктивної праці, розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності стимулювання найманого персоналу.

Виклад основних результатів дослідження. В умовах ринкової економіки відносини між персоналом підприємства і його керівництвом будуються на новій основі. Мета керівництва – успіх на ринку і, відповідно, одержання прибутку. Мета персоналу підприємства – одержання матеріальної винагороди та задоволення від роботи. Керівництво підприємства намагається одержати максимум прибутку при мінімумі витрат (у т.ч. й на персонал). Персонал підприємства намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. У знаходженні компромісу між очікуваннями персоналу підприємства і його керівництва і полягає суть стимулювання персоналу. Для керівництва підприємства персонал є найбільш цінним ресурсом, адже саме персонал підприємства може постійно удосконалюва-

тися. Відповідно, уміло керуючи персоналом, можна постійно удосконалювати організацію виробництва і збільшувати прибуток. Тому керівництво підприємства має добре розбиратися в персоналі, знати пріоритетні мотиви працівників, що спонукають їх до праці. Знання мотивації персоналу підприємства – основа 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 та соціальні пільги, еволюціонують і матеріальні форми стимулювання найманих робітників, у матеріальній винагороді збільшується частка виплат за результатами господарської діяльності підприємства, вагомого великого значення набуває розвиток у працівників корпоративного мислення та розвиток системи соціальних пільг.

Організація праці й управління персоналом – багатопланові процеси. Вони містять такі елементи, як наймання і розміщення працівників, розподіл їх обов'язків, під-

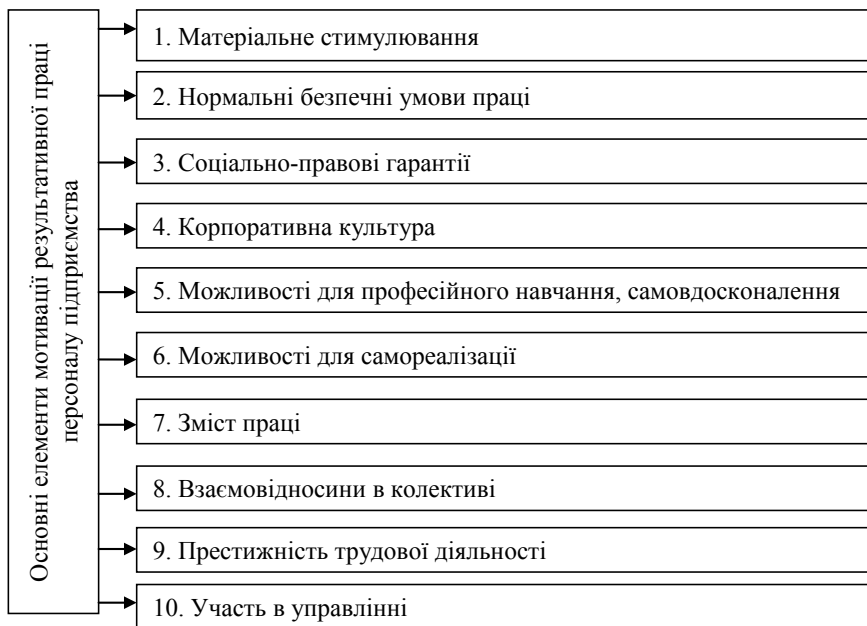


Рис. 1. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства

Джерело: [5, с. 204]

готовка і перепідготовка кадрів, стимулювання праці, удосконалення її організації. Основним елементом, за допомогою якого здійснюється процес стимулювання, є стимул. У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «стимул» [7, 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 інших 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 потреби значимого для неї зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукує людину до певних дій (перебування в комфортних умовах і ін.) [11, с. 64].

Мотивація (як процес) – це процес емоційно-почуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмета (претендента на предмет потреби). Або, мотивація (як механізм) – це внутрішній психічний механізм людини, що забезпечує упізнання предмета відповідно до потреби і запускає спрямовану поведінку з присвоєння цього предмета (якщо він відповідає потребі) [7, с. 42].

Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рисунку 1.

Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні трудової діяльності, тобто входження 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 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 досягнуто максимально результату за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг [7, с. 48].

Рогожин М.Ю. під результативністю праці розуміє ступінь досягнення поставленої мети, забезпечення конкурентоздатності продукції та високої якості виконуваних робіт та послуг за всією сукупністю споживчих властивостей понад ті вимоги, що враховані при оцінці продуктивності праці. Він же вважає результативність праці одним з критеріїв оцінки якості праці як характеристики ефективності, поряд з показником економічності витрат [8, с. 55].

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його 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 всі керівники.

Протягом тривалого періоду наука управління персоналом вважала матеріальне стимулювання найважливішим чинником. Проте, задоволеність працівників лише матеріальними умовами праці далеко не у всіх випадках приводить до підвищення її результативності. Як свідчить практика, найбільш ефективними стимулятивними факторами є відповідність виконуваної роботи потребам людини у визнанні її як особистості та 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 їх ефективного впливу на виробництво, еко-

номічні та соціальні показники діяльності підприємств.

Системи стимулювання складаються з надійних, активних стимулів, які позитивно впливають на ті чи інші дії працівників, можуть виступати в ролі антистимулів, що породжують негативний вплив на діяльність працівників. Звідси виникає необхідність постійного поліпшення удосконалення систем стимулювання.

Типологія предметів, на які спрямовується вплив, що мотиваційно стимулює, може мати різні підстави. Можливі акценти стимулювання, що визначаються в залежності від пріоритетів діючого підприємства представлені у таблиці 1.

З урахуванням сказаного можна сформулювати загальні вимоги до формування систем стимулювання:

– визначення об'єктів стимулювання з позиції досягнення цілей підприємства при всебічному врахуванні 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 конкретизовані у певних об'єктах стимулювання за умови узгодження з кінцевими цілями діяльності підприємства;

– порівняння стимулів з інтересами працівників – як із загальними інтересами, так

Таблиця 1

Характеристика об'єктів стимулювання в залежності від пріоритетів підприємства

Об'єкт стимулювання	Характеристика об'єкта стимулювання
Суб'єкт стимулювання	окремий працівник; група, колектив організації в цілому
Нормативна адекватність	порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Ступінь напруженості при виконанні роботи	фізична; емоційна; розумова; організаційна
Ступінь відповідальності	мінімальна; середня; висока
Предмет відповідальності	устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників і т.п.
Ступінь ризику	здоров'я; гроші
Економія	робочого часу; матеріалів; фінансів
Причетність до прибутку	збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану і т.д.
Стаж роботи на підприємстві	іспитовий термін; 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації і т.д.
Соціальні виплати і пільги	оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних аркушів; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Раціональна пропозиція	внесення раціональної пропозиції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; результат упровадження
Суміжна взаємодопомога	консультування; виконання частини роботи; інша участь
Керівництво групами	створена під завдання творча група; відділ, підрозділ
Кар'єрне зростання	рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу

Джерело: [12, с. 61]

і з інтересами окремих професійних і соціальних груп працівників;

– вагомість стимулів у свідомості працівників щодо даного (кожного) об'єкта стимулювання. У кожному випадку має забезпечуватися вагомість стимулу, нижче за якої в працівника зникає інтерес діяти у визначеному системою стимулювання напрямку;

– сталість, безперервність впливу системи на працівника, що припускає, з одного боку, упевненість працівника, що стимули нікуди не зникнуть, їх не скасують, з другого боку, 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 використовуються, 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 системи, так і трудового колективу в цілому. У протилежному випадку важко уявити ефективну реалізацію вимог формування систем стимулювання;

– своєчасне внесення змін у системи стимулювання, пов'язаних із принциповими змінами в діяльності підприємства;

– конкурентоспроможність систем стимулювання, використовуваних на даному підприємстві, по відношенню до інших підприємств. Ринок праці є рухливим. У зв'язку з новими науково-технічними тенденціями в розвитку виробництва підприємства зацікавлені у формуванні стабільних висококваліфікованих кадрів фахівців і працівників. Втрата кожного такого працівника негативно позначається на роботі підприємства. Звідси – необхідність спрямувати систем стимулювання на закріплення кадрів, а це можливо лише за умов застосування конкурентних систем.

Зазначені вимоги до формування систем стимулювання стосуються однаковою мірою формування як матеріальних, так і нематеріальних систем стимулювання поведінки працівників. Але тут є специфічні вимоги та особливості.

Розглядаючи можливі системи стимулювання працівників, слід зазначити, що їх багато; вони принципово відрізняються за об'єктами стимулювання, формами впливу, колами працівників, на яких поширюються, сферами використання, іншими характеристиками. Одним з важливих методів управління персоналом є класифікація систем стимулювання в рамках системи стимулювання. Класифікація дає змогу поділити системи стимулювання на частини, виходячи з визначених критеріїв, виявити можливості кожної з них у стимулюванні та побудувати на цій основі план дій з трансформування (удосконалення) 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 ввійти в коло цих потреб і 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 і 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 переважно задовольняються не тільки матеріальні, але й культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин [3].

Нематеріальні блага у загальному вигляді можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію на певні позитивні дії, але лише у тих випадках, коли поліпшення роботи у свідомості працівників співпадає з їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і

відпочинку, можливість проявити власні здібності, кар'єрний зріст, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Оскільки поліпшення умов роботи 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:

- системи, пов'язані з реакцією на заробітну плату;
- системи, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах;
- системи, засновані на доходах від власності [10, 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 стимулюючих 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, базуються на стимулюванні кінцевих економічних показників роботи підприємства, що описуються показниками прибутку, рентабельності, загального доходу. При такому стимулюванні, як правило, не враховуються конкретні результати працівників, а увагу акцентується на усвідомленні працівниками вигідності досягнення підприємством високих кінцевих результатів. Ці системи спрямовані 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 [7, с. 34]. Вознюк А.М. розкриває сутність матеріальної мотивації працівників 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 при влаштуванні їх на роботу. Гуманізація праці відбувається у формі постійно розроблювальних і реалізованих заходів з поліпшення умов праці. Заходи з розвитку персоналу спрямовані на формування колективу працівників, які 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 і ролі, з одного боку, свого робочого місця в загальній системі управління виробництвом, з іншого, себе як працівника підприємства, здатного робити внесок у вирішення питань управління виробничою ділянкою, цехом, підприємством. Природно, що таке усвідомлення надзвичайно важливе для формування поведінки, що відповідає досягненню цілей підприємства, оскільки працівники через участь в управлінні беруть на себе відповідальність за широке коло питань діяльності підприємства [9, с. 61].

Зменшення статусних розходжень, як систему відносин, порівняно з розглянутими можна було б і не виділяти як самостійну систему. Однак, від того, якою вона буде, залежить поведінка працівників, пов'язана з усвідомленням ними, хто вони на підприємстві та як до них ставляться: або вони

працівники, готові на творчу, відповідальну роботу, або непомітні виконавці з поведінкою «що накажуть».

Ще одна група систем пов'язана з формуванням корпоративної культури, трудового колективу, об'єднаного загальними цілями. Якщо такий колектив сформований і як колектив живе інтересами підприємства, то його вплив на кожного працівника є чималою запорукою активної, позитивної поведінки працівників підприємства. Очевидно, що виділені групи нематеріальних систем стимулювання тісно пов'язані між собою, тому можна укрупнити групи, розглядаючи їх 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, психологічно-фізіологічними, соціально-економічними, суспільними системами, такими, як організаційно-функціональна система управління, система управління працею, система участі працівників у управлінні тощо. Без цих систем не може функціонувати виробництво. Але одночасно всі ці системи, як правило, містять у собі певні стимули. От чому при розробці й застосуванні різних систем управління необхідний ретельний їхній аналіз на наявність у них стимулів, оцінка цих стимулів з погляду можливого впливу на поведінку працівників. Не можна не враховувати, що нематеріальні стимули здатні істотно підсилити дію матеріальних стимулів. При досягненні 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 спрямований 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, усе-таки можна [5, с. 67].

Тому необхідне узгодження всіх систем стимулювання для того, щоб вони діяли в загальному руслі та не суперечили одна одній. При розробці нематеріальних систем 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. За результатами проведеного дослідження можна зробити певні висновки та пропозиції.

По-перше, ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Дослідження означених та інших проблем мотивації та стимулювання праці, розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності стимулювання найманого персоналу є найважливішими завданнями економічної науки на сьогоднішньому етапі розвитку нашої країни, та суспільства в цілому.

По-друге, 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.

По-третє, при побудові системи оплати праці та стимулювання працівників на підприємстві необхідно враховувати, що ефективність мотивації персоналу повинна відображати ступінь досягнення соціальних і економічних цілей, які ставить керівництво підприємства і працівники.

Список літератури:

1. Грінко І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І.М. Грінко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 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 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/20_5/211_Dolishnij_20_5.pdf.
3. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А.М. Вознюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 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 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/есоп/2010_4/Egorkina.pdf.
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. Кусакін В. Багаторівнева система мотивації [Електронний ресурс] / В.Кусакін // Управління персоналом. – 2008. – №11. – Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1626>.
7. Радько С.Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом; Учеб. пособ. – СПб: «Просвещение», 2007. – 318 с.
8. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во РДЦ, 2004. – 224 с.
9. Романовский А.Г. Основы теории управления социальными системами: Уч. пособие. – Харьков: НТУ ХПИ, 2005. – 195 с.
10. Теорія і практика управління персоналом: Навч. метод. посіб. / Авт. – уклад. П.В. Щокін. – К.: МАУП, 2008. – 256 с.
11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бинум, 2006. – 290 с.
12. Шульга А.Ю. Использование зарубежного опыта в системе оплаты труда // Бизнес-информ. – 2011. – № 9-10. – С. 60-62.
13. Шульга Г.Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.09.01 / Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2004. – 28 с.