

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,  
РОЗВИТОК ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**

УДК 658.310.8.012.32:67/68(045)

А. Ю. ОСІПОВА  
Хмельницький національний університет

**МОТИВАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО  
ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*В даній статті визначено мотивацію як визначну складову механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. Досліджено структуру, чинники мотивації. Окреслено вимоги до створення системи мотивації на підприємствах галузі. Виділено основні проблеми матеріального стимулювання на підприємствах легкої промисловості і запропоновано альтернативні традиційним форми і системи оплати праці.*

*Ключові слова: мотивація, стимулювання, ефективне використання персоналу підприємства.*

A. Y. OSIPOVA  
Khmelnytskyi National University, Ukraine

**MOTIVATION AS A PART OF THE MECHANISM OF ENSURING EFFECTIVE USE  
OF THE PERSONNEL IN THE LIGHT INDUSTRY**

*This article defines motivation as the main component of the mechanism of ensuring effective use of the personnel in the Light Industry. The structure and the factors of motivation are studied. The requirements for establishing of the system of motivation for the industry are outlined. Basic problems of material stimulation of the personnel in the Light industry are reviewed and alternatives traditional forms and systems of remuneration are proposed.*

*Keywords: motivation, stimulation, effective use of personnel.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.**

В сучасних умовах господарювання та пошуку нових чинників економічного росту особливу роль відіграє розробка та запровадження механізму забезпечення ефективного управління персоналом, який спонукає працівників до високопродуктивної праці і поліпшення кінцевих результатів діяльності підприємства. Важливою складовою цього механізму та принципом ефективної системи управління персоналом є мотивація. Кожні три роки в організації настає мотиваційний, а у працівника – професійний вакуум. Це виражається невмотивованою поведінкою персоналу, різким зростанням плинності, спробами піти на навчання або поміняти профіль роботи. І якщо на підприємстві немає мотиваційної підтримуючої системи, то кожні три роки колектив розвалюється, що відображається на результатах діяльності підприємства, галузі та економіки в цілому. Тому проблема є важливою як в мікро-, мезо-, так і в макрорівні, що зумовило необхідність її дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у дослідження теорії, методології та практики мотивації персоналу підприємств зроблено у працях як вітчизняних так і закордонних вчених-економістів. На деякі з них зроблено акцент у даному дослідженні, а саме праці Збрицької Т.П. [1], Міляєвої Л. [2–4], Павлові Д. [5], Сковпень В. [6], Ушакової М. [7], Шибаєва А. [8], Яковлевої Р.А., Ананьєвої Ю.Д., Карлової М.В., Петухової А.А [9].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на відомі традиційні методи та принципи управління персоналом підприємств, мотиваційна підтримуюча система в механізмі забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості в умовах пошуку нових чинників економічного росту залишаються не вирішеною і актуальною проблемою.

**Мета та завдання дослідження.** Метою статті є дослідження існуючих підходів і пошук нових щодо використання мотиваційних інструментів в механізмі забезпечення ефективного управління персоналу підприємств легкої промисловості. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких задач: охарактеризувати структуру, чинники мотивації; окреслити вимоги до створення системи мотивації на підприємствах галузі; виділити основні проблеми матеріального стимулювання на підприємствах легкої промисловості і запропоновано альтернативні традиційним форми і системи оплати праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди персоналу. Розміри і види винагород визначаються залежно від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, його умінь і компетенцій, при цьому враховується займана працівником посада та її вартість на ринку праці.

Під час формування мотиваційної політики підприємств легкої промисловості обов'язково слід узгодити інтереси акціонерів і працівників щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей; підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці; надати (створити) можливості для підвищення рівня професіоналізму та зростання результативності

праці персоналу; підтримувати інноваційні пропозиції і дії працівників.

З організаційної точки зору мотивація – це добровільна угода працівника і підприємства про результат праці, який при цьому повинен бути обов'язковим і мати вимірювачі. Тому в структурі мотивації персоналу підприємств легкої промисловості повинні використовуватися чотири обов'язкові елементи:

- надання ресурсів – обладнане робоче місце, заробітна плата, соцпакет;
- розуміння з боку керівництва – здатність прямого керівника зрозуміти проблеми окремого працівника і піти йому на зустріч, тобто «погладити»;
- повідомлення того, «що вважається хорошою роботою, а що – поганою» при роботі в організації люди потребують цінних орієнтирів, для того, щоб відчувати себе цінними працівниками відповідаючи їм;
- вміло використовувати каральну систему; якщо сприймати мотивацію тільки як позитивну, то персонал «проїсть» дані йому ресурси за півроку.

Автор звертає увагу на ряд вимог, на які слід орієнтуватися при створенні системи мотивації на підприємствах галузі: об'єктивність (розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці); передбачуваність (працівник повинен знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї праці); адекватність (винагорода має відповідати трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду і рівню кваліфікації); своєчасність (винагорода повинна слідувати за досягненням результату якнайшвидше, якщо не у формі прямої винагороди, то хоча б у вигляді обліку для подальшого винагорода); значущість (винагорода має бути для співробітника значущою); справедливість (правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному співробітнику організації та бути справедливими, в тому числі з його точки зору).

Мотивуючі чинники специфічні для кожного підприємства. Успіх кадрової політики підприємств галузі полягає в індивідуальному підході до колективу в цілому і кожному його працівнику окремо. До сильних стимулюючих дій, якими володіють нематеріальні види мотивації, відносять залучення підприємством грошових коштів працівників під високий відсоток; заохочення у вигляді грамот, листів, нагород та подяк; забезпечення дозвілля – нагородження туристичними поїздками, путівками в будинки відпочинку і тощо; оплачувані відгули, додаткові дні до відпустки, цінні подарунки.

На великих підприємствах галузі доречно уніфікувати процес формування соціального пакету. Це означає, що всі працівники будуть отримувати однаковий набір благ, але в різному розмірі, величина якого може залежати від ролі кожного працівника, яку він відіграє на підприємстві. Система благ за вибором відповідно з ієрархічною структурою доцільно було б використовувати на підприємствах з невеликим штатом співробітників. У цьому випадку кожен працівник отримує перелік всіх або майже всіх можливих благ, які він вибирає відповідно до свого положення в організації або вони йому надаються на основі його досягнень. Наприклад, працівники, які отримали два рази вищу позначку за результатами оцінки, мають право на оплачений абонемент у фітнес-центр, басейн, можливо оплачуваний гурток для дитини, враховуючи що персонал підприємств галузі – переважно жінки.

На великих підприємствах галузі розглянуту систему вводити недоцільно, тому що на великому підприємстві дуже важко адмініструвати цю програму при великій кількості працівників. Але для інших невеликих підприємств легкої промисловості це дуже вигідно: по-перше, щоб підняти лояльність працівників, по-друге, щоб набір соціального пакету націлював на виконання якихось конкретних завдань організації. На великих підприємствах галузі слід запропонувати персоналу обрати такий пакет благ, який би максимально задовольнив їх і стимулював досягнення високих результатів. Можливість вибору і моделювання соціального пакету надається працівникам залежно від результатів діяльності і особистого внеску в досягнення цілей організації. За результатами оцінки, нерезультативним працівникам така можливість не надається, їм пропонується мінімальний набір благ, передбачений соціальним пакетом на підприємстві.

Для того щоб здійснювати підтримку системи мотивації та стимулювання підприємства легкої промисловості або підрозділу, необхідно регулярно отримувати інформацію про те, як працівники оцінюють існуючі умови. З цією метою на великих підприємствах галузі доцільно було б періодично проводити інтерв'ю з ключовими працівниками та неформальними лідерами в підрозділах (підприємстві), а також регулярно проводити опитування думки персоналу з приводу змісту соціального пакету, що дозволяє оцінювати їх. Це дало б можливість відділу персоналу, відповідно до зміни потреб персоналу, вносити своєчасні корективи в набір благ, що входять до складу соціального пакету. Через динамічні зміни у зовнішньому оточенні і внутрішньому середовищі також доцільно встановити норму регулярності отримання зворотного зв'язку з персоналом відповідних підприємств: вивчення думок працівників проводити один раз на рік за такими формами (форми № 1 та № 2) (таблиця 1, 2).

В умовах ринку і глобальної конкуренції, з якою зіштовхнулись підприємства галузі потрібні принципово нові підходи до стимулювання. Суть яких полягає у відмові від традиційних систем оплати праці, а також їх заміну на оплату праці, що складається з двох елементів: базової ставки і додаткових стимулюючих виплат, які залежать від індивідуальних результатів і ефективності роботи підрозділу і підприємства.

Невдоволення працівників полягає не стільки в розмірі заробітної плати, скільки в її несправедливості, відсутності зв'язку між результатом праці і його винагородою, «хаосом» у співвідношенні

зарплат фахівців різних підрозділів, різкою різницею в зарплаті однорідних фахівців на підприємствах одного регіону. Наслідком такої нерациональної мотивації та стимулювання праці персоналу стає плинність кадрів, нестабільність трудових колективів, втрати підприємств на навчання, через постійну плинність кадрів.

Таблиця 1  
Форма № 1**Анкета для виявлення мотивів працівника 1\***

Потреби	Ступінь значущості
Фізіологічні потреби (харчування, відпочинок)	
Цікава робота	
Приймати участь у житті організації, колективу	
Спілкування	
Стабільна зайнятість	
Стабільність прибутку, матеріальне забезпечення	
Повага	
Професійний ріст, кар'єра	
Потреба в самореалізації	
Суспільна зобов'язаність	
Потреба в розвитку навчанні	
Визнання досягнень	

\*- складено автором на основі [7]

Таблиця 2  
Форма № 2**Анкета для виявлення мотивів працівника 2\***

Потреби співробітників які повністю або частково могли б фінансуватися підприємством	Ступінь значущості
Професійне навчання	
Медичне обслуговування	
Спорт	
Проживання	
Відпочинок	
Компенсації за транспортні витрати	
Харчування	

\*- складено автором на основі [7]

Виходячи з вищевикладеного, автор виділяє основні проблеми, що стосуються безпосередньо матеріального стимулювання праці на підприємствах легкої промисловості:

- погодинна (тарифна) і відрядна системи оплати не відповідають сучасним ринковим умовам;
- спрямованість системи стимулювання часто не відповідає тактиці та стратегії управління підприємством, його підрозділами та персоналом;
- стимулюючі виплати не відповідають особистим трудовим вкладом і не пов'язані з індивідуальними та колективними результатами;
- зростання заробітної плати щодо зростання продуктивності праці повинно бути регульованим відповідно до завдань планування;
- система стимулювання повинна визнаватися працівниками зрозумілою і справедливою.

Вирішення таких проблем в останні роки на Заході і на багатьох підприємствах СНД здійснюється з переходом до гнучкої безтарифної системи оплати праці. Нові ефективні форми і системи оплати праці повинні не тільки мотивувати персонал в повному обсязі використовувати свій творчий потенціал і людський потенціал, а й, що не менш важливо, інтегрувати інтереси праці та капіталу, інтереси найманих працівників, власників, роботодавців та менеджерів. У плані організації заробітної плати до виконання таких функцій найближчою є, наприклад, системи «плаваючих окладів», різновиди безтарифних моделей і деякі інші.

Реалізація запропонованої концепції організації оплати праці може дозволити значно скоротити

масштаб і діапазон застосування різного виду премій, доплат і надбавок або відмовитися від них повністю. Це обумовлено тим, що показники, які стимулюються в даний час механізмом премій, доплат і надбавок, можуть бути враховані в запропонованому варіанті організації заробітної плати правильним застосуванням «вилок» співвідношень в оплаті праці різної якості. Крім того, в запропонованій моделі організації оплати праці єдиний фонд оплати праці розподіляється між працівниками практично без залишку, тому не буде постійного джерела для виплати премій, доплат і надбавок.

Виходячи з тієї найважливішої ролі, яка відводиться науково-технічному прогресу у вирішенні соціально-економічних проблем, на підприємствах легкої промисловості доцільно у вигляді винятку зберегти преміювання за розробку, впровадження та освоєння нової техніки і технології.

Інша система, яка може бути використана є найбільш поширеною формою колективного заохочення – система «участі в прибутках», мета якої полягає, в першу чергу, у створенні атмосфери залучення працівників до інтересів «своїх» компаній, поліпшенні соціально-психологічного клімату на виробництві, зниженні напруженості у трудових відносинах, а також в стимулюванні зростання продуктивності праці, поліпшення дисципліни [1].

Гнучка система оплати праці для великих підприємств легкої промисловості, повинна включати послідовне виконання трьох «комплексних» етапів: аналіз складності виконуваних робіт (Грейдінг); аналіз відносної значущості професій (на ринку праці); складання (формування) інтегральної сітки оплати праці, яка враховує два вище вказаних компоненти.

Що стосується аналізу складності виконуваних робіт, то логічно зазначити, що існує безліч способів оцінки їх складності, концептуальну основу яких формує метод порівняння з максимальною складною роботою [6, 8, 9].

Алгоритм побудови кваліфікаційної сітки, що розподіляє персонал підприємства по внутрішньофірмовим розрядам, відповідним рівням складності робіт, включає наступні етапи: обґрунтування «наскрізного», тобто єдиного для всіх функціональних категорій персоналу підприємства, переліку параметрів складності робіт; оцінка рівня складності робіт; розмежування функціональних категорій персоналу по виявленому рівню складності робіт; диференціація функціональних категорій персоналу за рівнем складності робіт; оцінка середнього по кожній внутрішньофірмовій кваліфікаційній групі рівня складності робіт; розрахунок за допомогою «методу крайніх точок» коефіцієнтів співвідношень в оплаті праці за рівнем складності.

Як зазначалося раніше, гнучка система оплати праці повинна сприяти утриманню на підприємстві працівників «дефіцитних професій» за рахунок встановлення своєрідної «маржі» у вигляді коефіцієнта співвідношення в оплаті праці працівника організації за рівнем значущості професій.

Реалізація даного етапу пов'язана з послідовним вирішенням двох основних завдань:

1. Обґрунтування за результатами оцінки ситуації на локальному ринку праці «довжини» сітки і характеру наростання коефіцієнтів співвідношень в оплаті праці персоналу організації за рівнем значущості професій. Наприклад, автор пропонує побудувати наступну сітку (таблиця 3)

Таблиця 3

**Коефіцієнти співвідношення оплати праці персоналу підприємства по рівню значущості професії (КСОЗПі)\***

	Внутрішньофірмові групи значущості професій										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Відповідні коефіцієнти	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6

\*- складено автором на основі [3]

2. Розмежування персоналу організації за внутрішньофірмовими групам значущості професій (експертним способом).

Формування інтегральної сітки оплати праці, диференціюючий розмір зарплати працівників підприємства залежно від двох критеріїв – складність робіт і значущості професій, пов'язаної з розрахунком інтегральних коефіцієнтів (таблиця 4):

$$\text{КИНТі} = \text{КСОСРі} \times \text{КСОЗПі} \quad (1)$$

Для диференціації оплати праці персоналу за рівнем інноваційності («специфічної» складової сукупного заробітку працівника) правомірно ввести коефіцієнт співвідношень в оплаті праці за рівнем інноваційності робіт (КСОІРі). [2, 4]. Гіпотетично рівень інноваційної конкурентоспроможності персоналу може перебувати в інтервалі від 0,20 до 1,00. При цьому  $U_{ik} < 0,60$  позиціонується як низький. Відповідно до зазначеного шкалу «інноваційних коефіцієнтів» правомірно розробити тільки для  $U_{ik}$  від 0,60 до 1,00 (таблиця 5).

Таблиця 4

Розряди	Інтегральна сітка оплати праці*										
	Внутрішньофірмові групи значущості професій										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1,50	2,25	3	3,75	4,5	5,35	6	6,75	7,5	8,25	9
2	2,84	4,26	5,68	7,1	8,52	9,94	11,36	12,78	14,2	15,62	17,04
3	3,94	5,91	7,88	9,85	11,82	13,79	15,76	17,73	19,7	21,67	23,64
4	2,84	4,26	5,68	7,1	8,52	9,94	11,36	12,78	14,2	15,62	17,04
5	3,94	5,91	7,88	9,85	11,82	13,79	15,76	17,73	19,7	21,67	23,64
6	5,06	7,59	10,12	12,65	15,18	17,71	20,24	22,77	25,3	27,83	30,36
7	3,94	5,91	7,88	9,85	11,82	13,79	15,76	17,73	19,7	21,67	23,64
8	5,06	7,59	10,12	10,65	15,18	17,71	20,24	22,77	25,3	27,83	30,36
9	5,69	8,53	11,38	14,22	17,07	19,91	22,76	25,6	28,45	31,29	34,14
10	5,06	7,59	10,12	10,65	15,18	17,71	20,24	22,77	25,3	27,83	30,36
11	5,69	8,53	11,38	14,22	17,07	19,91	22,76	25,6	28,45	31,29	34,14

\*- складено автором на основі [3]

Таблиця 5

**Рекомендована сітка коефіцієнтів співвідношень в оплаті праці персоналу організації за рівнем інноваційності робіт (КСОІРi)\***

Коефіцієнт доплат (КСОІРi)	Рівень інноваційної конкурентоспроможності персоналу			
	низький (от 0,2 до 0,6)	середній (от 0,6 до 0,7)	вище середнього (от 0,7 до 0,8)	Високий (от 0,8 до 1,0)
	0	1,15	1,25	1,50

\*- складено автором на основі [2, 4]

Реалізація запропонованих методичних підходів до розробки гнучкої системи оплати праці пов'язана з розмежуванням фонду оплати праці персоналу організації на дві частини:

- 1) «традиційна» частина, що становить приблизно 85% та розподіляється між працівниками пропорційно інтегральному коефіцієнту, тобто з урахуванням рівня складності робіт і значущості професій;
- 2) «інноваційна» частина, стимулююча персонал до інноваційної діяльності, розподіляється пропорційно коефіцієнту доплат (КСОІРi) між працівниками, які мають рівень конкурентоспроможності не нижче середнього.

Використовуючи і застосовуючи на практиці тільки лише матеріальні види мотивації та стимулювання, мета підприємств легкої промисловості зводиться до наступного: відібрати необхідних для ефективного використання у виробництві людей; домогтися від людей дисциплінованості і чіткості виконання основних норм організаційної поведінки; звільнити частину персоналу або з мінімальними витратами переїдготувати у разі економічних негараздів або техніко-технологічної модернізації [5].

Автор пропонує декілька методів втілення ефективної системи мотивації в механізмі забезпечення ефективного управління персоналом на підприємствах легкої промисловості:

1. Керівництву підприємств легкої промисловості слід дослідити систему мотивації своєї організації на наявність в ній помилкових припущень, від яких необхідно буде в перспективі позбутися.
2. Потрібно змусити людей заробляти, запустивши споживання. Зробити це можна, підвищуючи якість життя співробітників, тим самим блокуючи накопичення і примушуючи їх витратити. Цьому сприятиме якісний ремонт в офісах та цехах, здорова і якісна їжа для працівників тощо.
3. Потрібно бути готовому до вкладень. Витрати мають бути завжди пропорційні результату, в іншому випадку. Для того, щоб мотивація стала інструментом управління, керівникам підприємств легкої промисловості необхідно перейти до психології власника, який дбає про людей заради процвітання свого ж бізнесу.
4. На підприємствах легкої промисловості не можливо побудувати одну на всіх універсальну модель мотивації. Кожен працівник вважає цінним щось своє, і набір мотиваційних факторів може бути дуже різним. Мотивацію потрібно будувати так, щоб люди розуміли правила гри, створити буфер у вигляді пояснень і наказів.
5. Під час створення системи мотивації на підприємствах легкої промисловості не потрібно приймати в розрахунок вік працівників (під час дослідження виявлено що персонал підприємств легкої промисловості - це жінки переважно віком від 20 до 50 років). Люди страждають синдромом хронічної втоми незалежно від віку і їм потрібна можливість відновлення під час роботи – кімнати відпочинку, короткі перерви, під час яких спеціальна бригада повинна прибрати виробниче сміття та провести санітарну обробку приміщення, гарно провітрені приміщення, перерва на обід, якісна їжа, тренінги на стресостійкість, щеплення і інші варіанти турботи про здоров'я.

6. Соціальний пакет на підприємствах легкої промисловості не повинен існувати як утриманський механізм в інструменті мотивації. Потрібно опитати людей і скласти соцпакети, виходячи з можливостей підприємства, наскільки можна ранжовано.

7. Для впливу на персонал підприємств легкої промисловості потрібно вибрати систему покарань (але в ній повинно бути відсутнє насильство). Підприємствам необхідно вміти використовувати мотиваційні покарання. До грошових поборів (штрафів) у вигляді покарання краще не вдаватися. Штрафи із зарплати сприймаються більше як пограбування.

8. Доцільно впроваджувати на підприємствах галузі нові ефективні форми і системи оплати праці які мотивували б, розкривали потенціал персоналу та інтегрували інтереси усіх учасників.

**Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, мотивація є необхідною умовою успішної діяльності підприємств легкої промисловості. Для її побудови слід враховувати спонукальні мотиви, якими керується персонал.

Таким чином, подальше удосконалення системи мотивації діяльності персоналу підприємств легкої промисловості: систематичне вивчення мотивів трудової поведінки для розробки напрямків стимулювання високоефективної праці; використання нових систем і форм в оплаті праці з метою підвищення матеріальної зацікавленості персоналу підприємств легкої промисловості в кінцевих результатах; удосконалення методики оцінки діяльності персоналу для забезпечення ефективної роботи підприємств в цілому; впровадження на підприємствах регламентації праці дозволить оптимізувати витрати управління персоналом і підвищити його ефективність.

### Література

1. Збрицька Т.П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації [Електронний ресурс] / Т.П. Збрицька. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive17Zbryzk.pdf>.
2. Миляева Л. Управление конкурентоспособностью персонала в инновационной среде / Л. Миляева // Человек и труд. – 2007. – № 7. – С. 78–81.
3. Миляева Л.Г. Мотивационная модель управления персоналом организации [Електронний ресурс] / Л.Г. Миляева. – Режим доступу : <http://www.slideserve.com/ramona-cummings/6139849>.
4. Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды : монография / Л.Г. Миляева, С.А. Фомина. – Бийск : АлтГТУ им. И.И. Ползунова, 2008. – 156 с.
5. Павлов Д. Зарубежный и отечественный опыт оплаты труда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.pragmatist.ru](http://www.pragmatist.ru).
6. Сковпень В. Грейдинг, или дифференциация заработной платы работников / В. Сковпень // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2008. – № 6. – С. 11–23.
7. Ушакова М. Действие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала / М. Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 8. – С. 41–46.
8. Шибаев А. Методика оценки сложности выполняемых работ / А. Шибаев // Человек и труд. – 2009. – № 10. – С. 41–42.
9. Яковлев Р.А. Разработка единых методов оценки сложности труда рабочих и служащих отраслей народного хозяйства : науч. доклад / Р.А. Яковлев, Ю.Д. Ананьева, М.В. Карлова, А.А. Петухова. – М. : НИИ труда, 1989.

### References

1. T.P. Zbrytska, Systema uchasti pratsivnykiv u prybutkakh yak ody z metodiv motyvatsii. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive17Zbryzk.pdf>.
2. L. Milyaeva, Upravlenie konkurentosposobnost`yu personala v innovacionnoj srede, Chelovek i trud, 2007, No.7, pp.78-81.
3. L.G. Milyaeva, Motivacionnaya model` upravleniya personalom organizacii. URL: <http://www.slideserve.com/ramona-cummings/6139849>.
4. L.G. Milyaeva, S.A. Fomina, Ocenka i stimulirovanie personala organizacii v usloviyax innovacionnoj sred: monografiya, AltGTU im. I.I. Polzunova, 2008, 156 s.
5. D. Pavlov, Zarubezhny`j i otechestvenny`j opy` t oplaty` truda. URL: [www.pragmatist.ru](http://www.pragmatist.ru).
6. V. Skovpen, Grejding, ili differenciaciya zarabotnoj platy` rabotnikov, Kadrovik. Trudovoe pravo dlya kadrovika, 2008, No.6, pp.11–23.
7. M. Ushakova, Dejstvie sistemy` motivacii i stimulirovaniya trudovoj deyatel`nosti personala, Kadrovik. Kadrovij menedzhment, 2008, No.8, pp. 41–46.
8. A. Shibaev, Metodika ocenki slozhnosti vy`polnyaemy`x robot, Chelovek i trud, 2009, No10, pp. 41–42.
9. R.A.Yakovlev, Yu.D. Anan`eva, M.V. Karlova, A.A. Petuxova, Razrabotka ediny`x metodov ocenki slozhnosti truda rabochix i sluzhashhix otraslej narodnogo hozyajstva: nauch. doklad, Moscow, NII truda, 1989.

Надійшла 17.08.2015; рецензент: д. е. н. Ткачук О. М.