

Роль оплати праці в підвищенні ефективності використання трудового потенціалу

І.І. Чернега

Реформування системи оплати праці є важливим чинником створення об'єктивних передумов для підвищення ефективності використання трудового потенціалу як основи зростання виробництва, а в подальшому — забезпечення позитивної економічної динаміки та соціально-економічного прогресу в суспільстві.

Роль оплати праці в підвищенні ефективності використання трудового потенціалу в сільському господарстві полягає у створенні необхідних умов для забезпечення виконання заробітною платою усіх притаманних їй основних функцій (відтворювальної, мотивуючої, стимулюючої, регулюючої, соціальної та оптимізаційної), реалізація яких сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Підвищення ролі оплати праці у мотиваційному механізмі має поширюватися за такими основними напрямками [1, с.183-184]:

удосконалення діючих і розробка нових нормативно-правових актів для встановлення мінімальних державних гарантій в оплаті праці, індикації заробітної плати та механізмів її регулювання з метою зростання реальної заробітної плати працюючих;

активізація політики державного регулювання доходів з метою підвищення купівельної спроможності населення:

удосконалення оплати праці працівників бюджетної сфери, керівників підприємств, заснованих на державній і комунальній власності;

посилення державного і громадського контролю за дотриманням законодавства про оплату праці.

У системі заходів формування мотиваційного механізму підвищення ефективності використання трудового потенціалу в сільському господарстві особливе місце займає мінімальна заробітна плата.

В Україні законодавчо зазначено, що мінімальна заробітна плата може встановлюватися в місячному або погодинному обчисленні. На практиці ж Верховна Рада України встановлює лише мінімальну місячну заробітну плату.

Тому, на нашу думку потрібно законодавчо визначити базу для розрахунку мінімальної погодинної заробітної плати (мінімальна місячна заробітна плата, величина вартості межі малозабезпеченості, або прожитковий мінімум); забезпечити правовий захист працівників зайнятих у сільському господарстві на умовах неповного робочого часу з погодинною оплатою праці; створити умови для погодинного обліку робочого часу.

Ми погоджуємося з думкою багатьох дослідників [2, 3], які зазначають, що розмір мінімальної заробітної плати має поступово підвищуватися до рівня прожиткового мінімуму, з урахуванням економічних показників розвитку національної економіки, покладених чинним законодавством в основу формування мінімальної заробітної плати.

Враховуючи те, що доходи домогосподарств сільської місцевості та їх витрати на формування споживчого кошика є різними залежно від регіону країни, тому доцільно диференціювати розмір мінімальної заробітної плати залежно від місця проживання.

З метою удосконалення оплати працівників бюджетної сфери доцільно застосування Єдиної тарифної сітки, побудованої на таких засадах, які мають забезпечити оптимальну диференціацію ставок заробітної плати різних професійно-кваліфікаційних груп працівників, з урахуванням складності та результатів їхньої праці, а також усунення диспропорцій у рівнях оплати праці працівників однієї кваліфікації, які виконують однакову за складністю й функціональними ознаками роботу.

У сучасних умовах необхідно зосередити увагу на посиленні ролі галузевих угод у сфері оплати праці. З метою підвищення ролі галузевих угод у мотиваційному механізмі забезпечення ефективного використання трудового потенціалу в сільському господарстві необхідно визначити:

- природні, соціальні, виробничі фактори, які впливають на формування вартості й ціни робочої сили аграрного сектору регіону;

- можливість встановлення мінімальних гарантій заробітної плати, надбавок, доплат, компенсаційних виплат, вищих за рівні, затверджені в Генеральній та галузевих угодах;

- розміри надбавок до заробітної плати, які стимулюють рух робочої сили у найменш соціально привабливі галузі сільського господарства регіону;

- умови, мінімальні й максимальні кількісні показники приросту середньої заробітної плати по АПК регіону з урахуванням зростання споживчих цін у регіоні.

Враховуючи обмеженість можливостей протягом найближчих років підвищити зайнятим у сільському господарстві рівень заробітної плати за рахунок традиційних джерел необхідно повною мірою задіяти потенціал джерел, пов'язаних з реструктуризацією собівартості та цін і збільшенням у них частки заробітної плати, інших видів доходів працюючих на основі зменшення податкового навантаження на фонди оплати праці з одночасним зростанням абсолютних розмірів останніх; перегляду ставок і відрахувань з доходів підприємств; запровадження системи оподаткування прибутку, яка б стимулювала економію матеріальних ресурсів. Для цього необхідно:

Кабінету Міністрів України за участю суб'єктів соціального партнерства на національному рівні:

- а) підготувати та внести на розгляд Верховної Ради України:

- зміни та доповнення до Закону України „Про оплату праці” у частині, що стосується вдосконалення порядку визначення та затвердження мінімальної заробітної плати;

- проект законодавчого акта, що закріпить форми участі найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі його результатів, конкретні організаційно-правові механізми розвитку виробничої демократії на підприємствах і в організаціях України;

б) забезпечити поетапне наближення мінімальної заробітної плати до прожиткового мінімуму, встановленого на працездатну особу;

в) розробити механізм підвищення доходів від трудової діяльності через використання джерел, пов'язаних з реструктуризацією витрат на виробництво, реалізацію резервів ресурсозбереження, стимулювання зниження матеріальних витрат та підвищення частки заробітної плати у собівартості продукції.

В сучасних умовах господарювання доцільним є державне втручання при вирішенні питань реформування оплати праці, зокрема фінансового її забезпечення через паритет цін на сільськогосподарську та промислову продукцію, регулювання податків і встановлення мінімального розміру заробітної плати відповідно прожиткового рівня, подолання невинуватених відмінностей в рівнях оплати працівників різних галузей і форм господарювання [4 с.199-200].

Цікавим, на нашу думку, є досвід формування мотиваційного механізму підвищення ефективності використання трудового потенціалу у економічно розвинених країнах.

Так, наприклад, в американських компаніях застосовується широка система пільг і заохочень, які носять важливий економічний і соціальний зміст.

На підставі результатів дослідження, проведених в американських організаціях з метою удосконалення методів мотивації (стимулювання) праці, робота цінується залежно від [5]:

- можливості професійного зростання і просування по службі (67% опитаних);
- рівня заробітної плати (67%);
- можливості розвитку індивідуальних здібностей (61%);
- зв'язків оплати праці з якістю (59%);
- творчого характеру (55%);
- рівня самостійності робітника (54%);
- привабливості (54%);
- високого рівня вимог (53%);
- високого рівня відповідальності (50%);
- наявності пільг (45%);
- справедливого розподілу навантаження (43%).

З огляду на різницю в потребах робітників, великі американські фірми переглядають системи мотивації.

У багатьох компаніях (“Дженерал Моторс”, “Форд”, “Уіт Лабораторія”, “Белл Лабораторія”, “Лінкольн електрик”, “Ксерокс” і ін.) прийняті програми повної зайнятості. Маневруючи в умовах ринкової кон'юнктури, вони використовують скорочений робочий тиждень, переміщення робітників всередині компанії, залучення тимчасових робітників, суворий облік найму робочої сили.

Одним із прикладів [5] є американська корпорація Johnson & Johnson. Вона є найбільшим у світі виробником медичної продукції, і, без сумніву, достатньо диверсифікована.

Корпорація створює на своїх підприємствах дружню і навіть сімейну атмосферу. Зокрема, усі співробітники можуть розраховувати на пільгове медобслуговування, при цьому особливо багато уваги приділяється їхнім дітям, для яких у корпорації діє кілька спеціальних програм. Як правило, Johnson & Johnson уникає звільнень, віддаючи перевагу проведенню перепідготовки співробітників, що вивільняються, і надання їм робочих місць на інших своїх об'єктах.

У корпорації існує розвинута система внутрішніх тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, стимулюються різні програми індивідуального розвитку.

Широке розповсюдження в США отримали внутрішньофірмові програми і допомоги. В даному випадку компанії пропонують набір пільг, з яких працівник може вибирати для себе ті, що йому найбільш підходять в певний час. Працівнику при цьому надається можливість відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування, участь в страховому фонді компанії чи гнучкий графік робочого часу, скажімо працювати за одним робочим місцем в двох чи вибрати те робоче місце, яке йому більш до вподоби, різні види відпусток. Американське законодавство дає можливість робити вибір пільг один раз в рік і не переглядати до закінчення цього року.

Працівник має право добровільного прийняття рішення про підписку на програму соціальних виплат. При відмові від неї він попадає в “план без вибору” з фіксованими відрахуваннями і виплатами. В соціальні програми входить виплата підвищених стипендій для дітей співробітників фірм, підтримання діяльності спортивних закладів і закладів відпочинку. Підтримується опікунство над неповними сім'ями і тими, де обидва члени сім'ї працюють.

В різних країнах можуть бути різні підходи. Якщо в США організація соціальних програм діє за принципом використати або втратити, то в Канаді невикористані пільги в грошовому вираженні можуть накопичуватись і переноситись на наступні період.

Серед ефективних (витратних) методів мотивації праці доцільно відзначити створення для робітників компанії “центрів здоров'я” з відповідним устаткуванням, надання фінансової допомоги особам, які усиновили дитину, грошову виплату сім'ям, що мають дітей-інвалідів.

Важливе мотиваційне значення в діяльності передових фірм США має надання працівникам лікарняних послуг. Вони надаються для працівників і членів їх сімей через місяць після початку роботи в фірмі. При виплаті працівникам певної суми коштів в корпоративні фонди, покривається певна частина їх витрат на лікування. Заслугує інтерес система “стоматологічного плану” при певних обмеженнях на протезування і послуги, програми виплат з втратою працездатності, починаючи з моменту прийняття на роботу, програми страхування життя, які розповсюджуються на інших членів родини, дружину, дітей, працюючого, програми пенсійного забезпечення.

Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, засновані на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків.

Цікавою є практика диференційованого підходу по наданню відпусток: після першого року роботи тривалість відпустки 10 днів, після 5, 11 і 12 років – відповідно 15, 20 і 25 днів. Невикористані дні відпустки за бажанням працюючого можуть накопичуватись.

Американські фірми функціонують у соціальній атмосфері, що сповідує рівноправність. Відповідно робітники тут є більш мобільними, легко змінюють місце своєї роботи в пошуках кращих індивідуальних можливостей. У такій ситуації роль керуючих ненадійна і повинна постійно підтверджуватись шляхом інституціоналізації ієрархічної інформаційної структури у середині фірми, і погроза звільнення є важливою дисциплінарною мірою для керівника [5].

Так, наприклад, зовсім несподіване нововведення, яке застосувала компанія UnitedAirlineInc. Починаючи з 2000 р., розмір винагород, що одержують менеджери компанії, частково залежить від задоволеності працею рядових співробітників UnitedAirlineInc. Ця задоволеність вимірюється незалежною аудиторською організацією.

Для того, щоб утримати на робочому місці висококваліфіковані кадри, які сприяють зростанню престижу фірми, багато організацій у США здійснюють проектування рівнозначних моделей службового зростання: для керівника і для рядових робітників, їм пропонують спеціальні “плани розвитку кар’єри”, які передбачають напрямки фахового і посадового зростання робітника на ряд років.

Таким чином, всі методи мотивації на підприємствах США можна поділити на дві групи [5]: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Стимули першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другі – підтримують високий рівень результативності. До стимулів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь в прибутках. Стимули другої категорії – це преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання тощо. Найбільш ефективними методами мотивації спеціалістів і керівників є: володіння частиною акцій компанії; застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; керівництво спеціальними програмами; участь в управлінні в будь-якій формі, наприклад, у роботі комітету планування; грошові винагороди, короткострокове преміювання, підвищення заробітної плати за результати праці тощо.

Звідси, можна зробити висновок, що загальним принципом організації мотиваційних програм можуть бути:

- 1) системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентноздатними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;

2) механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі та і в роботі підприємств і компанії в цілому;

3) змінну частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування за результатами ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткових виплат повинні збільшуватись із збільшенням рангу керівника корпоративної ієрархії.

Доречним звернутися до аналізу трудової мотивації різних категорій працівників в одній із самих розвинутих країн світу – Японії. Як відомо, саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Японські методи керування відмінні від європейських і американських.

Основним предметом управління в Японії є трудові ресурси. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

В Японії прийнято свою власну модель мотивації трудової активності робітників, з урахуванням національного характеру. Як ключовий компонент динамічного розвитку розглядається людський фактор. Основою мотивації праці є гармонізація між працею і капіталом.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини. Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії.

Прикладом колективної форми організації праці є гуртки якості, що існують в Японії з 1962 р. Ці невеличкі колективи з виконавців (робітників та службовців), створені на добровільних засадах, здійснюють управління якістю продукції безпосередньо на робочих місцях. Діяльність гуртків якості охоплює такі питання: виявлення всіх причин, що заважають працівнику більш ефективно виконувати свою роботу; колективне обговорення оптимальності технологічного процесу, а також методів виконання технологічних операцій, розробка пропозицій з питань удосконалення діяльності. Гуртки якості дозволяють підвищити індивідуальну майстерність, творчість і здібність працівників.

Більша частина аграрних підприємств використовує бригадну форму організації праці. Так, на заводі з виготовлення моторів робітники об'єднані в 20 бригад по 20-30 чоловік в кожній. В бригадах, як правило, нема офіційно призначеного бригадира, його заміняє неформальний лідер групи. Іноді члени

бригади виконують обов'язки бригадира почергово. У бригаді щотижня (в деяких щоденно) проводяться виробничі наради.

В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання ту оплату, харчування протягом робочого дня, фізкультурно-спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільовані субсидії та інші послуги. Крім того, варто виділити таку специфіку форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, вітання робітників з сімейними святами і висловлювання співчуття з приводу сумних подій у житті.

Усі ці програми централізовано здійснює відділ кадрів. Відділ кадрів займається також усіма посібниками. Наприклад, при територіальному переведенні працівника компанії він субсидіює переїзд усієї родини і підшукує для неї житло.

Як відомо, питання оплати в Японії є складним елементом системи, так названого, "довічного найму". Система "довічного найму" робітників посідає особливе місце серед засобів мотивації Японії. За оцінками японських економістів, цією системою наймання охоплюється від 22 до 30% найманого персоналу. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймає на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. Робітник, у свою чергу, очікує належного ставлення до себе з боку компанії. Таким чином, основу договірною наймання складає довіра і порозуміння сторін, взаємна повага до вимог і ставлення задовольнити їх. Постійним кадрам фірма гарантує зайнятість, безпосереднє підвищення кваліфікації, надає додаткові пільги. Постійні працівники є членами профспілки. За суттю "довічний найом" є для японських працівників потужним каталізатором мотиваційних сил.

Система довічного найму передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом всієї його трудової діяльності, а також службове просування. Таким чином, матеріальне стимулювання здійснюється не шляхом прямої прив'язки рівня оплати праці до її результатів. Структура заробітної плати при довічному наймі орієнтована на задоволення потреб кожного працівника у відповідності до заслуг перед фірмою.

У структурі зарплати можна виділити три основні складові:

1) Основний оклад, або базова ставка, встановлюється в залежності від стажу роботи й освіти, зростає зі збільшенням тривалості роботи на підприємстві. Його розмір визначається витратами на відтворення робочої сили.

2) Надбавки, премії, бонуси, що виплачуються як щомісяця, так і кожне півріччя. Їхня величина складає від 10 до 50% базової ставки.

3) Виплати на соціальні потреби: утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування – усього

близько 50 видів надбавок, що складають близько 20% фонду зарплати, вихідні допомоги, що по своїх розмірах забезпечують нормальне життя працівникам у старості.

На заробітну плату підприємства аграрного сектору витрачають в середньому 85% усіх коштів, які спрямовані на робочу силу, що набагато більше, ніж в інших країнах. Місячний заробіток доповнюється преміями, що сплачуються 2 рази на рік, і складається з тарифного заробітку, наданого за встановлений робочий час та наднормових доплат. У свою чергу, тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї.

У багатьох компаніях близько 10-15% місячної зарплати звичайних працівників складають понаднормові [5].

Місячний заробіток витрачається головним чином на поточні витрати, річний – на придбання товарів довгого використання і на власні заощадження, а вихідні допомоги за своїми розмірами забезпечують працівникам нормальне життя на пенсії. У випадку, коли працівник залишався сам на "схилі років", то фірма піклується про нього, і у випадку його смерті бере на себе всі витрати на поховання. Як відзначалося, що рівень заробітної плати для різноманітних груп людей, є головним в ієрархії потреб. Японський досвід у цьому напрямі, безсумнівно, позитивний.

В Японії характерним є використання системи, яка пов'язує зарплату, розподіл побутових пільг та послуг зі старшинством. Крива зростання заробітної плати в залежності від віку досягає піку для 48-53-річних працівників, а потім досить швидко падає. При досягненні 55-річного віку зарплата японського працівника коливається приблизно 80%-го рівня, якого він досяг за часи своєї професійної зрілості. Постійна частина заробітної плати (близько 65%) гарантується фірмою. Надбавка за професійну майстерність встановлюється щорічно керівниками компанії разом з профспілками організаціями на підставі атестації, яка періодично проводиться.

Так на японських підприємствах затвердилась система оплати робітників за віком, або за вислугою років. Усім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка доповнюється щорічними надбавками за досвідченість. Це відповідає бажанням японців підтримувати свій соціальний статус на базі групових відносин.

Отже, основними складовими мотивації праці та підвищення ефективності використання трудового потенціалу в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці. Зазначені фактори могли б бути використані і на українських підприємствах АПК, проте кожний з них вимагає специфічної попередньої підготовки, як людини, так і зовнішнього середовища, в якому вона працює. Незважаючи на значні скорочення персоналу, частка витрат на заробітну плату на підприємствах ФРН складає в середньому 57% від виручки від реалізації продукції, товарів і послуг. А витрати на заробітну плату в Англії наближаються до 73%, у Франції - до 55%, в Італії – до 50%.

Сучасна практика господарювання та дослідження вчених-економістів [6 с. 36-37] незаперечно свідчать, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. Поведінку людей в процесі діяльності все більше визначає трудова мотивація. Остання породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Отже, йдеться про складову внутрішньої мотивації праці, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, що зв'язані з роботою як такою. Інтереси глибокого розуміння сутності трудової мотивації потребують її розгляду в контексті теорії двох факторів Герцберга. Мотивація може посилюватись лише під впливом чинників, зв'язаних із самою роботою:

- Зміст роботи;
- Відповідальність;
- Успіх;
- Просування по службі;
- Стабілізація колективу і постійне закріплення робітника за підприємством;
- Ряд інших чинників трудової мотивації.

Безперечно, кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого – із самовираженням, самореалізацією працівника.

За оцінкою спеціалістів в області менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла.

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- а) зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- б) зміни у змісті праці;
- в) зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;
- г) вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Американські спеціалісти в галузі управління Т. Петерс і Р. Уотермен на основі вивчення досвіду 62 процвітаючих фірм прийшли до несподіваного, на їхній погляд, висновку, суть якого виражається формулою: «продуктивність — від людини». Практичні заходи щодо використання резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо зв'язані з гу-

манізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

- а) високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їх кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;
- б) краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;
- в) створення сприятливих умов праці;
- г) широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає складові:

- збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функції контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо);
- розвиток колективних форм організації праці;
- створення досконаліших умов праці;
- демократизація управління, залучення працівників до управління виробництвом;
- раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи.

На основі запровадження традиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, «синтетичної» моделі організації і стимулювання праці, яка забезпечує максимальні можливості для зростання ефективності використання трудового потенціалу.

Список використаних джерел

1. Поворознюк І.М. Удосконалення державного і договірної регулювання оплати праці в Україні // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. – Спецвипуск. Ч 2.- /Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2002.
2. Гаркава І.М. Вартість, оплата і продуктивність аграрної праці в Україні // Тенденції і пропорції розвитку економіки України / За ред. В.Ф. Бесєдіна. – К.: НДЕІ, 2005. – С. 207
3. Сахань І.Я. Зарплата має стати гарантією достатку // Україна: аспекти праці. – 2001. - №3. – С. 36-41
4. Гулай О.В., Ломовських Н.О. Сучасні проблеми продуктивності і оплати праці // Збірник наукових праць луганського національного аграрного університету / За ред. В.Г. Ткаченко. – Луганськ: ЛНАУ, 2004. - №38(50). – С. 196-200
5. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу // <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242/>
6. Бурачек І.В. Розвиток виробничої кооперації в сільському господарстві України // Економіка АПК. – 2005. - №1. – С. 36-37