

УДК 331.101

**МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ**

Д.Ю. Костін

*Харківський національний університет радіоелектроніки, Харків, Україна*

*Костін Д.Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико-методологічних підходів.*

Уточнено поняття «стимулювання трудової діяльності». Доведено, що, незважаючи на індивідуальний характер, системи матеріального стимулювання ґрунтуються на двох методологічних підходах або їх поєднанні: визначенні вартості робочої сили як розміру фактичних видатків наймача на найм робочої сили та теорії соціально-трудового партнерства. Визначено їх переваги та недоліки. Узагальнено класифікаційні ознаки систем матеріального стимулювання.

**Ключові слова:** матеріальне стимулювання, трудова діяльність, вартість робочої сили, соціально-трудове партнерство, наймана праця, оплата праці

*Kostin D.Yu. Materialnoye stimulirovaniye trudovoy deyatelnosti: analiz teoretiko-metodologicheskikh podkhodov.*

Уточнено понятие «стимулирование трудовой деятельности». Доказано, что, несмотря на индивидуальный характер, системы материального стимулирования основываются на двух методологических подходах или их сочетании: определении стоимости рабочей силы как размера фактических расходов работодателя по найму рабочей силы и теории социально-трудового партнерства. Определены их преимущества и недостатки. Обобщены классификационные признаки систем материального стимулирования.

**Ключевые слова:** материальное стимулирование, трудовая деятельность, стоимость рабочей силы, социально-трудовое партнерство, наемный труд, оплата труда

*Kostin D.Yu. Material incentives of work activity: analysis of theoretical and methodological approaches.*

The concept of "work activity incentives" is specified. It is proved that, despite the individual nature, material incentives systems based on two methodological approaches or their combination: determining labor costs as the size of the actual employer expenditures on manpower and theory of social and employment partnerships. Their advantages and disadvantages have been determined. Classification features of material incentives systems are generalized.

**Keywords:** material incentives, employment, labor costs, social and employment partnership, hired labor, wages

**К**онкурентоспроможність будь-якого підприємства визначається насамперед ступенем ефективності використання наявних ресурсів, у тому числі трудових.

Чим чіткіше працівник усвідомлює поставлені перед ним завдання, чим краще він мотивований, чим більше зацікавлений у результатах власної праці, тим вище його індивідуальна продуктивність та ефективність роботи фірми у цілому. У свою чергу високі кінцеві показники фінансово-господарської діяльності фірми становлять передумову збільшення індивідуальної трудової винагороди, підвищення якості трудового життя, розширення можливостей працюючих. Відтак кожна фірма намагається створити таку систему стимулювання трудової діяльності, за якої працівник буде зацікавлений не тільки у підвищенні рівня особистого трудового внеску, а й у підвищенні ефективності роботи фірми у цілому.

**Аналіз останніх джерел і публікацій**

У вітчизняних та зарубіжних наукових працях приділяється чимала увага розбудові ефективних систем матеріального стимулювання (М. Армстронг, Т. Стівенс [1], Л. Владимірова [2], В. Гриньова [3], А. Калина [13], А. Колот [7], Г. Назарова [9], І. Новак [11], І. Петрова [12], М. Салун [14], С. Цимбалюк [18], Л. Шевченко [19] та ін.).

**Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми**

Розмаїття теоретико-методологічних підходів до дослідження цієї проблеми зумовлює необхідність їх узагальнення, визначення переваг та недоліків. Особливо корисним це може виявитися при обґрунтуванні напрямів удосконалення вже існуючих на підприємствах систем матеріального стимулювання, підвищення їх ефективності.

*Метою* статті є аналіз та узагальнення теоретико-методологічних підходів до створення системи матеріального стимулювання трудової діяльності, визначення їх переваг та недоліків.

**Виклад основного матеріалу**

В економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття «стимулювання трудової діяльності» (табл. 1). Узагальнюючи їх зміст, можна сказати, що це поняття містить принаймні три аспекти: по-перше, розподіл благ між об'єктами управління відповідно до досягнутих ними результатів діяльності; по-друге, вплив на поведінку робітників з метою отримання заздалегідь запла-

нованих результатів задалегідь фіксовані результати; по-третє, створення умов, за яких активна

трудова діяльність стає необхідною та достатньою умовою задоволення потреб працівника.

Таблиця 1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «стимулювання трудової діяльності»

Визначення поняття «стимулювання трудової діяльності»	Автор, джерело
Процес впливу на трудову поведінку працівника, спонукання його до певних дій	А. Колот [7]
Сукупність вимог і відповідна їм система заохочень та покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу	А. Кібанов [16]
Система приведення обраних стимулів у певну суцільність для забезпечення досягнення цілей колективу й опосередковано – суспільства	Л. Владімірова [2]
Вплив на робітника за допомогою його потреб. Інтересів, бажань, цілей, що реалізуються через створення умов трудової ситуації, що спонукають людину діяти певним чином	В. Гриньова, І. Грузіна [3]
Процес формування мотивів у працівника за допомогою використання певних стимулів	О. Колонтаєвський [6]
Засіб забезпечення потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом	Наказ Міністерства праці і соціальної політики України, 2003 р. [8]

У практиці господарювання застосовуються різні системи матеріального стимулювання (табл. 2). Незважаючи на глибоко індивідуалізований підхід, який використовується конкретними організаціями при їх побудові, в основному системи матеріального стимулювання ґрунтуються на двох методологічних підходах або їх поєднанні:

1) *Визначення вартості робочої сили як розміру фактичних видатків наймача за наймом робочої сили.* Цей підхід було запропоновано Міжнародною організацією праці на XI Міжнародній конференції МОП зі статистики праці (жовтень 1966 р.) [15]. Стандартна класифікація витрат на робочу силу включає такі витрати:

- пряма оплата;
- оплата за невідпрацьований час;
- премії та нерегулярні виплати;
- заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах;
- витрати підприємств на оплату житла працівників;
- витрати підприємств на соціальне забезпечення працівників;
- витрати на професійне навчання;
- витрати на утримання громадських служб;
- витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп;
- податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Витрати, які відображені у перших чотирьох позиціях, за визначенням МОП є «прямими витратами на робочу силу», інші витрати відносяться до «непрямих витрат на робочу силу». В Україні нормативну базу використання цього підходу складає Інструкція по визначення вартості робочої

сили [5]. Слід відзначити також, що першими шістьма групами є доходи найманих працівників.

2) *Теорія соціального-трудоного партнерства* – узгодження протилежних інтересів найманих працівників, роботодавців та держави у сфері зайнятості, оплати та використання праці [10, 12]. Відповідно до цього підходу стимулювання трудової діяльності передбачає не просто компенсацію вартості робочої сили працівника, а розширення можливостей працюючих. Зокрема йдеться про надання працівникові права отримати частку доходу підприємства, що утворилася у результаті підвищення особистої результативності працівника, брати участь в управлінні фірмою, впливати на процес прийняття рішень, у тому числі у сфері стимулювання.

Існування розмаїття систем матеріального стимулювання трудової діяльності зумовлює питання про їх порівняльну ефективність. Спробуємо проаналізувати переваги і недоліки охарактеризованих у табл. 2 систем.

Системи, орієнтовані на виплату додаткової винагороди, як правило, дозволяють встановити більш чіткий зв'язок між трудовими зусиллями та винагородою, оскільки остання сплачується виключно за досягнуті результати. Нерегулярний характер винагороди дає можливість роботодавцю можливість значної економії на виплатах. Проте ці системи важкі в адмініструванні: для встановлення заохочень необхідні чіткі критерії оцінки трудового внеску, причому з обов'язковим інституціональним закріпленням у колективних і трудових угодах. Інакше використання таких систем стає потенційно конфліктним. З одного боку, роботодавець намагається уникнути додаткових виплат. З іншого боку, глибоко індивідуальний характер доплат породжує непорозуміння у колективі.

Таблиця 2. Системи матеріального стимулювання трудової діяльності (складено за джерелами [1, 8, 9, 11, 14, 17, 18])

Система матеріального стимулювання	Механізми застосування
<i>За напрямками стимулювання</i>	
1. Системи, орієнтовані на виплату додаткової винагороди за окремі показники виробничої або управлінської діяльності	Встановлення додаткової винагороди, виплата премій за: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток виробничо-технічного потенціалу підприємства;</li> <li>- економія усіх видів сировини, матеріалів, ресурсів;</li> <li>- виконання особливо важливих завдань виробничого, управлінського характеру;</li> <li>- високі кінцеві показники управлінської або виробничої діяльності</li> </ul>
2. Системи, орієнтовані на пряме підвищення заробітної плати	Встановлення: <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищеної заробітної плати в залежності від особистих якостей працівника, його особистого внеску у кінцеві результати роботи структурного підрозділу, підприємства у цілому;</li> <li>- підвищених тарифних ставок залежно від конкретних особливостей праці, особистих професійних та ділових якостей, які впливають на кінцеві результати роботи;</li> <li>- доплат і надбавок до тарифних ставок (законодавчо гарантованих або нормативно обумовлених) за конкретні особливості праці, особисті професійні та ділові якості, які впливають на кінцеві результати роботи.</li> </ul>
3. Системи, орієнтовані на соціальне стимулювання	Встановлення заохочувальних соціальних виплат та компенсацій (відрахування на недержавне пенсійне страхування, медичне страхування, виплата соціальної допомоги, виплати за невідпрацьований тощо). Використання уречевлених стимулів (надання житла, забезпечення путівками, медогляди). Здешевлення або безкоштовне надання деяких послуг. Система участі у прибутках та капіталі підприємства (залучення працівників до акціонування, надання можливостей придбання опціонів, розподіл частини прибутку між працюючими).
<i>За характером виплат</i>	
1. Грошові виплати	Виплати безпосередньо працівникові у грошовій формі (заробітна плата, бонуси, виплата частини доходу, компенсації за використання автомобіля працівника тощо) або видатки підприємця, які не складають безпосередньо дохід працівника (наприклад, витрати на освіту, страхування, найом житла, здешевлення вартості путівок тощо)
2. Уречевлені	Виплати безпосередньо працівникові у натуральній формі (надання безкоштовного харчування, спецодягу, транспорту, зв'язку, організація корпоративних свят тощо)
<i>За спрямованістю</i>	
1. Індивідуальні	Усі виплати грошового характеру та уречевлені заохочення призначаються окремій особі (відкриття індивідуальних пенсійних рахунків, виплата бонусів, премій, індивідуальне начислення заробітної плати, доплати за стаж, інші доплати і надбавки)
2. Колективні	Виплати грошового характеру та уречевлені заохочення призначаються колективу – бригаді, структурному підрозділу тощо (колективні форми оплати праці, у тому числі безтарифна система, системи колективного преміювання Скенлона, Раккера, «імпрошейр», групові премії)
<i>За інституціональним закріпленням</i>	
1. Гарантовані (обов'язкові)	Виплата заробітної плати, надбавок і доплат обов'язкового характеру (законодавчо закріплених), грошових компенсацій, трудових і соціальних пільг, що є обов'язковими; витрати підприємства на обов'язкове державне соціальне страхування тощо
2. Добровільні, засновані на засадах партнерства	Витрати підприємства на додаткове страхування працівників, соціальні та трудові пільги, системи участі у прибутках, опціони тощо – усі видатки, які не передбачені законодавством, але інституціоналізовані у галузевих, колективних угодах та/або індивідуальних контрактах

У системах, орієнтованих на пряме підвищення заробітної плати, матеріальне стимулювання відрізняється більш прозорим характером. Їх простіше адмініструвати, оскільки виплати носять регулярний, подекуди законодавчо гарантований або

нормативно обумовлений характер. Якщо виробнича діяльність передбачає постійно повторювальні операції, а виробничий цикл є сталим, підходить до оцінювання складності робіт легше уніфікуються, що дозволяє уникнути суб'єктивізму у

встановленні розміру трудової винагороди. Використання прямого підвищення зарплати як базового принципу матеріального стимулювання сприяє запобігав плінності кадрів: у цій системі робітник впевненіший у своєму заробітку, ніж у попередній.

Водночас, зв'язок між результатами трудової діяльності та її оплатою може помітно послаблятися. Тому у деяких роботах пропонується доповнити цю систему встановленням верхньої та нижньої меж оплати праці. Так, на думку, Є. Звягільського, нижній поріг оплати праці має дорівнювати вартості робочої сили, до якої пропонується включати і витрати на освіту та виховання дітей [4]. Схожа позиція щодо нижнього порогу оплати праці висловлюється і А. Кажиною [13]. Верхній поріг оплати праці є плаваючим, такий, що встановлюється з урахуванням критерію випереджаючого зростання продуктивності праці у порівнянні з підвищенням заробітної плати [4].

Основним важелем матеріального стимулювання в обох розглянутих системах є прямі витрати на робочу силу, які безпосередньо збільшують дохід працівника. Провідне місце серед цих виплат належить заробітній платі. З організаційної точки зору до складу заробітної плати входять основна і додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні і компенсаційні виплати. Структура заохочувальних і компенсаційних виплат може бути різною. Наприклад, С. Цимбалюк виділяє у ній такі елементи: заохочення одноразового характеру або такі, що виплачуються один раз на рік; матеріальна допомога; виплати соціального характеру у грошовій та натуральній формі (дотації на харчування, лікування, забезпечення путівками, проїзними квитками, абонементом у спортивні секції, групи здоров'я або надання пакету соціальних послуг натурою тощо); безкоштовне надання акцій підприємства) [18].

Якщо обидві розглянуті системи були спрямовані на підвищення грошового доходу працюючих, то системи, орієнтовані на соціальне стимулювання, як правило, не передбачають прямого безпосереднього зростання грошової трудової винагороди найманого персоналу. Основна мета таких систем – забезпечення нормальних умов відтворення робочої сили. Деякі вчені пропонують об'єднувати витрати, пов'язані з соціальним стимулюванням у поняття «соціальний пакет» (Г. Назарова, С. Гончарова, Н. Видницька [9], І. Новак [11]). На їх думку, до складу соціального пакету можуть входити: медичне, туристичне, пенсійне страхування, страхування життя, майна; надання безвідсоткових кредитів та позик співробітникам, пільгових путівок; оплата додаткової відпустки, медичних послуг, членства у спортивних клубах, оплата послуг зв'язку, проїзду у громадському транспорті, використання службового автомобіля або компенсація вартості бензину; оплата навчання, корпоративних заходів; безоплатне або дотаційне харчування; відшкодування витрат з оплати комунальних послуг,

оплати житла іногородніх співробітників; забезпечення спецодягом; можливість придбання продукції зі знижкою.

В іноземній науковій літературі до соціальних складових матеріального стимулювання пропонується додавати також виплати, пов'язані з місцем проживання – компенсація високої вартості проживання у великих містах (М. Армстронг, Т. Стівенс [1]).

Відповідно кошти, які виділяються на соціальне стимулювання, хоча і відносять до складу вартості робочої сили, проте працівникові не сплачують. На думку Л.С. Шевченко, виплата працівникові повної вартості його робочої сили взагалі є недоречною, оскільки не виключає використання одержаних працівником коштів не за призначенням. Цілі фірми щодо поліпшення житлових умов працівників або їх медичного обслуговування, або підвищення кваліфікації, можуть залишитися нереалізованими. Тому кращим варіантом є виплата працівникові лише частини вартості його робочої сили – у формі трудової винагороди [19].

В якості заходів соціального стимулювання можна розглядати спроби перейти до нових форм розподілу кінцевого продукту, які дістають широкого розповсюдження у практиці управління починаючи з 70-х рр. ХХ ст. Вдала спроба їх узагальнення здійснена М. Армстронгом і Т. Стівенсом [1], які виділяють такі форми розподілу:

1) Участь у прибутках – виплати грошових сум з прибутку підприємства [1]. Існує три підходи до розрахунку частки прибутку, яка підлягає розподілу між працівниками: за заздалегідь встановленою формулою (фіксований процент прибутку); за рішенням керівництва; за формулою порогу (встановлюється поріг прибутку, нижче якого прибуток розподілятися не буде, а його верхній поріг, у проміжку – компанія на свій розсуд визначає суми виплат). Перевагою першого способу є гарантований характер виплат, висока зацікавленість працівника у кінцевих результатах роботи фірми, однак для власників такий спосіб незручний, такий, що не дає можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Другий спосіб зручніший для власника, проте відрізняється негласністю і непрозорістю.

2) Участь у доходах, обумовлених підвищенням ефективності [1]. Працівникові надається можливість отримати частку фінансового виграшу компанії, який є результатом підвищення ефективності, у вигляді премії. Цей спосіб суттєво відрізняється від попереднього: премія сплачується тільки у випадку підвищення ефективності роботи компанії, тоді як прибуток може бути обумовлений і іншими факторами.

3) Схеми власності на акції – так звані плани ESOP (*Employee Stock Ownership Plan* – план участі працівників в акціонуванні власності), які передбачають розширення кількості акціонерів за рахунок власних співробітників [1]. Однак, як довели подальші дослідження, стимулюючий ефект ESOP виявився меншим, ніж очікувалося,

оскільки доходи від акцій були незначними у порівнянні з іншими джерелами доходів. Окрім того, на підприємствах з високою чисельністю зайнятих виникла проблема безбілетника (*free rider*) – працівника, який розраховує, не докладаючи зусиль, скористатися результатами праці інших.

Способами набуття акцій у власність здійснюються є:

— план заохочення за допомогою акцій (SIPS – *Share Incentive Plans*) – економічний з точки зору оподаткування спосіб купівлі акцій. Існує ліміт акцій, які співробітники можуть придбати з заробітної плати без вирахування податків і соціальних внесків;

— схема «відкладаючи – заробляй» (SAYE – *Save-As-You-Earn*) – працівнику надають опціон на купівлю акцій через 3, 5, 7 років по існуючій у теперішній час ціні зі знижкою до 20%. При наданні опціону не стягується прибутковий податок з громадян.

Схема «відкладаючи – заробляй», на нашу думку, корисніша з точки зору підвищення зацікавленості працівника у результатах роботи фірми. За умов високих кінцевих показників фінансово-господарської діяльності вартість акцій підвищується, що дає можливість заробити на курсовій різниці між поточною ринковою та фіксованою попередньою ціною.

Суттєво відрізняються за ефективністю і індивідуальні та колективні системи матеріального стимулювання. В основі перших лежать конкурентні відносини між працівниками. Колективні системи ґрунтуються на засадах співробітництва і кооперації між рядовими працівниками, керівництвом і профспілкою. Так, наприклад, системи групового преміювання Скенлона і Раккера використовують як інструмент заохочення розподіл прибутку залежно від підвищення рівня продуктивності. За системою Скенлона сукупні витрати на робочу силу порівнюють з вартістю реалізованої продукції, визначаючи таким чином допустимі витрати на робочу силу. Далі ці виплати співвідносяться з фактичними видатками на робочу силу. Якщо останні нижче, за допустимі, різниця розподіляється між компанією та робітниками у пропорції 1:3. Система Раккера

побудована за схожими принципами, але допустимі витрати на робочу силу визначаються залежно від чистої продукції. Пропорція розподілу різниці між допустимими і фактичними витратами – 1:1 [17].

### Висновки

Узагальнення існуючих в економічній літературі підходів до визначення поняття «стимулювання трудової діяльності» дозволило виявити принаймні три аспекти цього поняття: по-перше, розподіл благ між об'єктами управління відповідно до досягнутих ними результатів діяльності; по-друге, вплив на поведінку робітників з метою отримання заздалегідь запланованих результатів; по-третє, створення умов, за яких активна трудова діяльність стає необхідною та достатньою для задоволення потреб працівника. Незважаючи на індивідуальний характер, системи матеріального стимулювання ґрунтуються на двох методологічних підходах або їх поєднанні: визначенні вартості робочої сили як розміру фактичних видатків наймача на найм робочої сили та теорії соціально-трудового партнерства. Серед класифікаційних ознак систем матеріального стимулювання доцільно виділити такі: напрям стимулювання, характер виплат, спрямованість, інституціональне закріплення.

Під час порівняльного аналізу існуючих у вітчизняній і світовій господарській практиці систем матеріального стимулювання визначено їх переваги та недоліки. Зокрема, для систем, орієнтованих на виплату додаткової винагороди, перевагами є встановлення чіткого зв'язку між трудовими зусиллями та винагородою, можливість значної економії на виплатах. Водночас ці системи важкі в адмініструванні та потенційно конфліктні. У системах, орієнтованих на пряме підвищення заробітної плати, перевагами є прозорий характер, запобігання плинності кадрів. Оскільки системи матеріального стимулювання на вітчизняних підприємствах найчастіше не забезпечують повноцінного відтворення робочої сили, напрямками їх удосконалення може стати інституціоналізація усіх компонентів оплати праці, а також запровадження нових форм розподілу кінцевого продукту.

### Список літератури:

1. Армстронг М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы труда и вознаграждения персонала [Текст] : пер. с англ. / М. Армстронг, Т. Стивенс ; ред. Т.В. Герасимова ; пер. О.В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
2. Владимірова Л.П. Экономика труда [Текст] : учебное пособие / Л.П. Владимірова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К°, 2002. – 300 с.
3. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства [Текст] : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
4. Звягильський Е. Проблемы государственного регулирования заработной платы в Украине [Текст] / Е. Звягильський // Экономика Украины. – 2011. – № 5. – С. 65-74.

5. Інструкція по визначенню вартості робочої сили (затверджена наказом Мінстату від 29.05.1997 №131 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0258-97>.
6. Колонтаевский О.П. Мотивы и стимулы трудовой деятельности персонала [Текст] / О.П. Колонтаевский // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. – 2006. – Том 9., № 1. – С. 42-44.
7. Колот А.М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
8. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій : Наказ Міністерства праці і соціальної політики України від 29.01.2003 №23 [Електронний ресурс] / Закони України. Інформаційно-правовий портал. – Режим доступу : <http://uazakon.com/big/text960/pg1.htm>.
9. Назарова Г.В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства [Текст] : монографія / Г.В. Назарова, С.Ю. Гончарова, Н.В. Водницька. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 323 с.
10. Національна економіка [Текст] : навч. посіб. [для студ. юрид. вищ. навч. закл. / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, Т.М. Камінська та ін.] ; за заг. ред. : Л.С. Шевченко ; Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого». – Х. : Право, 2011. – 181 с.
11. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці [Текст] / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6-12.
12. Петрова І. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності [Текст] / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 5. – С. 3-8.
13. Політична економія [Текст] : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / Г.А. Оганян, В.О. Паламарчук, А.П. Румянцев та ін. За заг. ред. Г.А. Оганяна ; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. МАУП. – К. : [б. и.], 2003. – 519 с.
14. Салун М.М. Механізми соціально-економічної мотивації працівників [Текст] : монографія / М.М. Салун, О.В. Майстренко. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 184 с.
15. Уманский А.М. Международные трудовые стандарты [Текст] : [учеб. пособ.] / А.М. Уманский, В.Г. Сумцов ; Восточноукр. нац. ун-т имени Владимира Даля. – Луганск : [ВНУ им. В. Даля], 2006. – 520 с.
16. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / Ред. А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра - М, 2004. – 640 с.
17. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вузів / В.І. Хомяков. – 2-е вид., переробл. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 434 с.
18. Цимбалюк С. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування [Текст] / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1. – С. 3-10.
19. Шевченко Л.С. Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз: моногр. / Л.С. Шевченко; Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. – Х. : Вид. ФО-П Вапнярчук Н.М., 2007. – 335 с.

Надано до редакції 05.06.2013

Костін Дмитро Юрійович / Dmytro Yu. Kostin  
[nsipatova@gmail.com](mailto:nsipatova@gmail.com)

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико-методологічних підходів [Електронний ресурс] / Д.Ю. Костін // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 81-86. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>*