

УДК 331.101.3

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

М.І. Зелена

Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна

Зелена М.І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки.

Стаття присвячена дослідженню сутності поняття «соціальний пакет» та визначенню його відміни від поняття «компенсаційний пакет». Розглянуто особливості формування елементів «соціального пакету» та перелічено ряд проблем, які виникають при його побудові. Обґрунтовано необхідність застосування принципу «кафетерію» при формуванні набору «соціального пакету». Зроблено висновок про необхідність впровадження сучасних автоматизованих систем при процедурі формування «соціального пакету».

Ключові слова: мотивація, персонал, чинники, компенсаційний пакет, соціальний пакет, принцип кафетерію, інновації

Зеленая М.И. Особенности внедрения социального пакета на предприятиях машиностроительной отрасли в современных условиях трансформации рыночной экономики.

Статья посвящена исследованию сущности понятия «социальный пакет» и определению его отмены от понятия «компенсационный пакет». Рассмотрены особенности формирования элементов «социального пакета» и перечислены ряд проблем, которые возникают при его построении. Обоснована необходимость применения принципа «кафетерия» при формировании набора «социального пакета». Сделан вывод о необходимости внедрения современных автоматизированных систем при процедуре формирования «социального пакета».

Ключевые слова: мотивация, персонал, факторы, компенсационный пакет, социальный пакет, принцип кафетерия, инновации

Zelena M.I. Features implementing social package for machine-building enterprises in the current process of transforming the market economy.

The article investigates the essence of the concept of "social package" and the definition of its withdrawal from the concept of "compensation package". Features of the elements of "social package" and listed a number of problems that arise when building it. The necessity of applying the principle of "cafeteria" in the formation of a set of "social package". The conclusion about the need to introduce modern automated systems in the process of forming a "social package".

Keywords: motivation, personnel, factors, compensation package, benefits package, the principle cafeteria, innovation

За сучасних умов трансформації ринкової економіки найбільш вагомим джерелом її розвитку та ключовим елементом продуктивних сил є люди. Саме творчий талант і практична робітнича майстерність особливо виразно проявляються в умовах ринкових відносин, де постійно присутня жорстка підприємницька конкуренція. Не можливо увияти будь-яке підприємство без персоналу, навіть за умов стрімкого розвитку технології та створення штучного інтелекту. Розробка та впровадження ефективних методів мотивації персоналу є одним з найважливіших завдань які має вирішити підприємство за сучасних умов господарювання. У результаті трансформацій середовища виникають як нові потреби, так і нові знання і способи задоволення цих потреб. Підприємства, які нездатні модернізувати виробництво, використовувати нові методи мотивації або іншими словами «йти в одну ногу з часом» рано чи пізно уступають місце на ринку передовим організаціям, які використовують інновації у своїй діяльності. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом промислових підприємств. Саме тому обговорення необхідності застосування та впровадження у практичну діяльність новітніх підходів щодо методів мотивації персоналу набирає все більшого значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Досить широким є коло досліджень проведених навколо проблеми мотивації персоналу та формування основних її компонентів, зокрема соціального пакету. Крізь призму від минулого до сучасності даною проблематикою займалися такі відомі історичні постаті як А. Маслоу, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, К. Альдефер, Д. Мак-Клелланд, Е. Мейо, М. Мескон та інші. Зазначені вчені у своїх роботах висвітлювали основні аспекти мотивації персоналу, висували свої теорії, які в свою чергу були покладені в основу фундаменту даного поняття. На ряду із відомими зарубіжними вченими економістами свій значний внесок у розвиток мотивації персоналу також зробили наші вітчизняні науковці, а саме Д. Богиня, В. Данюк, А. Колот, М. Дороніна, В. Гриньова, О. Грішнова, Т. Завіновська, Г. Дмитренко, В. Абрамов, Й. Завадський, О. Єськов,

В. Пономаренко, Л. Червинська тощо. Поруч з цим не відстають у своїх дослідженнях і російські вчені, до яких можна віднести В. Адамчука, А. Здравомислова, Л. Шаховської, В. Ядова, В. Травіна, О. Виханського, А. Леонтєва, Б. Генкіна, С. Каверіна та ін. Даний перелік як зарубіжних так і вітчизняних науковців можна продовжувати й далі, адже дана проблема і на сьогодні залишається досить актуальною та являється предметом дослідження для багатьох науковців сучасності. Варто зазначити, що кожна епоха, кожне покоління розглядає і вивчає особливості мотивації персоналу під своїм кутом зору. На сьогоднішній час, під впливом різноманітних факторів зростає боротьба за людські ресурси та все більше привертає увагу керівництва вітчизняних підприємств до питань ефективності мотиваційної політики. Саме тому, не перестає бути актуальною тема пошуку нової системи мотивації, нових її інструментів з метою отримання максимальних кінцевих результатів виробництва.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Під час зміни епох, під час переходу від традиційного суспільства до суспільства ін формаційного – значно зростає роль інновацій, інноваційних технологій в управлінні великими підприємствами машинобудівної галузі. Значення інновацій постійно зростає, оскільки практика конкурентоспроможності на ринку праці буквально змушує кожне підприємство вводити різноманітні нововведення та раціоналізувати виробництво. Необхідність інновацій диктує не тільки зміна зовнішнього середовища, а й загроза неактуальності існуючих методів мотивації. Однак, як показує аналіз українських досліджень, присвячених системам винагород, практична потреба в сучасному інструментарії управління мотивацією працівників з використанням сукупності компенсацій випереджає «напрацювання» вітчизняних вчених у цій галузі. Негативним явищем сучасної реальності є некоректне використання категорій, різне тлумачення їх сутності, емпіричний підхід до формування компенсаційних систем та пакетів, і, як наслідок, їх неефективність, що виявляється в нездатності сформувати ефективну мотивацію персоналу [1].

Разом з тим необхідно підкреслити, що на теперішній час в українській та зарубіжній літературі залишається не дослідженою ціла низка теоретичних та прикладних аспектів розробки компенсаційної політики підприємства в цілому та формування ефективного соціального пакету зокрема. Залишається неоднозначне розуміння виразів «компенсації», «компенсаційний пакет», «компенсаційна політика», «соціальний пакет», «бенефіти», «соціальні виплати»; відсутня класифікація перелічених понять, яка б задовольняла потреби практики компенсаційної системи в цілісності та всебічно розкривала особливості і стимулюючі можливості

різного роду компенсацій. Матеріали журналів, статей, а також Інтернет-ресурсів, дають окремі уривчасті уявлення про компенсаційну політику деяких підприємств, що не створює повного уявлення про її зміст і методи розробки компенсаційних систем. Досить часто можна зустріти суперечливе ототожнення таких понять як «компенсаційний пакет» та «соціальний пакет». Розгляд теоретичних основ розробки «соціального пакету» підприємства передбачає, передусім, розкриття його сутності та відмінності від поняття «компенсаційний пакет», а також аналіз ефективності використання інноваційних технологій в процесі запровадження його у практичній діяльності машинобудівних підприємств [2].

Метою статті є дослідження підходів щодо формування соціального пакету, а також розроблення рекомендацій щодо удосконалення процесу впровадження соціального пакету на промислових підприємствах машинобудівної галузі в Україні за сучасних умов господарювання.

Виклад основного матеріалу

За сучасних конкурентних ринкових умов мотивація персоналу відіграє важливу роль в процесі управління та являється її невід'ємним та обов'язковим інструментом. Саме ефективна, добре продумана система мотивації визначає відносини між співробітниками та підприємством. Варто зауважити, що мотиви, потреби та цінності для кожної людини індивідуальні. Вони не бувають абсолютно ідентичними для окремої соціальної групи або для всіх співробітників певного підприємства, тому досить важливо вміти вірно визначити та використати особистісні мотиви, потреби реального чи потенційного працівника. Хибна думка, тих керівників, котрі схильні приписувати своїм працівникам власну мотивацію так би мовити по загальному прийнятому шаблону. Це призводить до величезної кількості помилок в процесі управління персоналом підприємства. Система мотивації має узгоджувати різноманітні інтереси найманих робітників та роботодавців таким чином, щоб обидві сторони отримали зрештою бажаний результат. Тобто, мотивація сприяє утворенню спільності інтересів з метою ефективного функціонування підприємства в цілому. Однак, отримати максимальну віддачу навіть від самого кваліфікованого співробітника майже неможливо без урахування його власних бажань та переваг. Високий рівень доходів також не є гарантією потрібної для підприємства виробничої поведінки працівника. Тому перед системою мотивації постає важливе завдання, а саме – вона повинна враховувати безліч факторів і спиратися як на стратегію підприємства, так і на справедливе сприйняття її співробітниками. У попередніх дослідженнях нами було розглянуто сучасну інтерпретацію мотивації персоналом, а саме «компенсаційний пакет». Саме проектуючи складові компенсаційного пакета, з'являється

можливість врахувати потреби, інтереси та очікування працівників, вимоги трудового законодавства та не підривати економічну спроможність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку праці [3].

Позитивним аспектом застосування на практиці компенсаційного пакета є можливість контролю плинності кадрів; збільшення рівня вмотивованості персоналу; збільшення такого економічного показника як продуктивність праці; залучення до складу підприємства потрібних висококваліфікованих працівників; забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату всередині колективу; створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці тощо. Проте у нашому дослідженні ми зосередимо нашу увагу на такій складовій компенсаційного пакету як соціальний пакет або іншими словами соціальні виплати. Досить часто у сучасній літературі зустрічається ототожнення даних понять, однак поняття компенсаційного пакету являється більш ширшим та містить у собі такий елемент як соціальний пакет. Більш детально відмінності цих категорій висвітлено у наших попередніх дослідженнях [4].

Сьогодні все частіше при працевлаштуванні на роботу в оголошеннях про відкриті вакансії, поряд з інформацією про заробітну плату, ми можемо побачити приписку: «плюс соціальний пакет». Дійсно, у теперішній час соціальний пакет стає невід'ємною частиною іміджу роботодавців, конкурентною перевагою серед інших на ринку праці та показує майбутньому працівнику, що робота на їхньому підприємстві є досить престижною. Варто відзначити, що наповнення соціального пакету на різних підприємствах може значно відрізнятись, а часом про нього згадують лише «для галочки». Однак, запровадження соціального пакету як інструменту мотивації персоналу на підприємстві зумовлено вагомими причинами, основна з яких – дефіцит на ринку праці висококваліфікованих кадрів. Необхідного спеціаліста знайти досить важко, проте ще важче – утримати його в умовах жорсткої конкуренції. Як результат, окрім належної заробітної плати, потрібно запропонувати йому саме те, що утримає його на підприємстві на тривалий термін. Крім того, навіть при стабільному економічному становищі підприємства, постійно збільшувати заробітну плату просто неможливо, а соціальний пакет можна розширяти не зазнаючи при цьому великих затрат. Що саме розуміє персонал під соціальним пакетом? Деякі працівники можуть уявляти це як можливість додаткового відпочинку, інші – як турботу підприємства про свій персонал. Для того, щоб чітко визначити розуміння соціального пакету, доцільно розглянути його сутність [5].

Під соціальним пакетом слід розуміти винагороду за працю, яку отримує працівник підприємства окрім заробітної плати. Вартість соціального пакету може становити від третини до половини величини заробітку. При цьому кожне під-

приємство пропонує свій список компенсацій: одні обмежуються виконанням положень трудового законодавства, оплачуючи співробітникам лікарняні та відпустки; інші – включають у пакет безкоштовні обіди, медичні страховки, транспортні витрати, путівки на курорт, заняття в спортивних клубах; треті – надають у користування автомобіль, пільгові кредити, квартири тощо. Таким чином, соціальний пакет є мотиваційним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, включає при цьому систему заходів, що дають можливість задовольнити потреби персоналу підприємства і безпосередньо вплинути на процес виробництва [6, 7].

Як було попередньо нами зазначено сучасна ефективна мотивація при побудові має нести індивідуальний характер. Тому, при запровадженні на підприємстві соціального пакету перед керівництвом постає ряд питань. Одне із ключових це вирішення задачі, які саме елементи пакету стануть рушійною силою у активізації трудової діяльності працівників та що необхідно включити до їх переліку. Зокрема, з цією метою нами було досліджено дане питання на таких підприємствах Хмельницької області як ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Мотор Січ», ООО «Говер», ТзОВ «Нейл», ТзОВ «Валон-А» та ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Серед опитуваних респондентів жінки склали 70%, а чоловіки лише 30%. Що стосується вікових категорій респонденти віком до 25 років та від 25 до 30 років порівну склали 30%, а також віком від 31 до 40 років склали 20% від загальної кількості і лише 10% респондентів віком від 41 до 50. Щодо освітньо-кваліфікаційного рівня, варто відмітити, що 100% опитуваних респондентів мають повну вищу освіту. Тривалість роботи опитуваних респондентів, на досліджуваних підприємствах коливається від мінімального 1 до 32 років максимальних.

Варто відмітити, що досліджувані підприємства є невід'ємними суб'єктами єдиного народногосподарського комплексу України та працюють у одному й тому ж економічному просторі за єдиними для всіх законами та нормативними актами. Саме тому, аналіз результатів цього дослідження, з позиції дедукції дозволить отримати достатньо точну аналітичну оцінку реального стану мотивації персоналу та відношення працівників до компонентів соціального пакету машинобудівних підприємств України в цілому.

Для того, щоб визначити які саме елементи соціального пакету більше цікавлять наших респондентів їхній увазі було запропоновано список найбільш загальноновживаних, а саме:

— добровільне медичне страхування (включає швидку медичну допомогу, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічну допомогу – повністю або частково за рахунок компанії);

- страхування від нещасних випадків(повністю або частково за рахунок підприємства);
 - страхування на випадок захворювання (повністю або частково за рахунок підприємства);
 - страхування членів сім'ї (повністю або частково за рахунок підприємства);
 - участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення(повністю або частково за рахунок підприємства);
 - участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення для родичів (повністю або частково за рахунок підприємства);
 - надання лімітованих пільгових споживчих кредитів на придбання товарів (у тому числі автомобілів);
 - можливість відкриття у банку депозитних рахунків з більш високою процентною ставкою;
 - надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування;
 - участь в програмі по забезпеченню житлом (пільгове кредитування за рахунок підприємства);
 - програма підтримки особистих інтересів – спорт, хобі, захоплення та ін. (повністю або частково за рахунок підприємства);
 - безкоштовне відкриття розрахункових рахунків у банку з пільговим тарифом обслуговування;
 - навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти);
 - оплата навчання дітей або онуків (повністю або частково за рахунок підприємства);
 - оплата проїзду в громадському транспорті;
 - оплата робочих обідів.
- Отримані результати ми зобразили за принципом піраміди А. Маслоу знизу до гори від менш цікавих до найбільш важливих елементів (рис. 1).

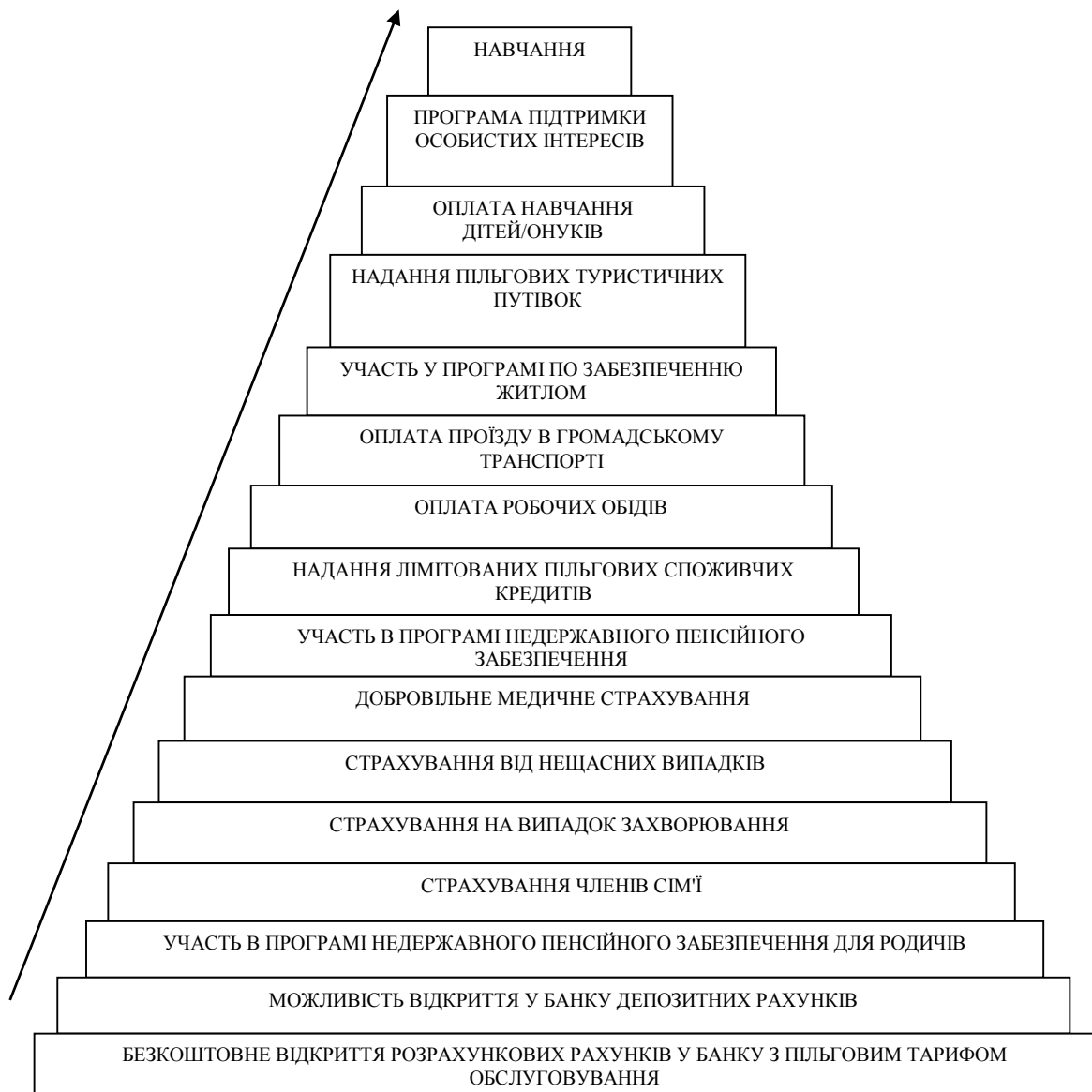


Рис. 1. Піраміда привабливості елементів соціального пакету

Отже, за результатами проведеного дослідження, можна констатувати той факт, що серед персоналу на підприємствах машинобудування спостерігається істотне розходження по відношенню до мотивації їхньої праці. Серед малокваліфікованих працівників розповсюджується погляд на працю як на спосіб заробити гроші, проте ставлення до праці як до чогось більшого, як до способу самореалізації спостерігається переважно серед управлінського персоналу. Це цілком закономірно, тому що сама специфіка їхньої праці вимагає від них включення у роботу творчих здібностей, накопичених знань, отриманого досвіду.

Проаналізувавши запропоновані основні елементи соціального пакету їх можна розподілити за важливістю наступним чином. Перше місце за важливістю посідає навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти). Даний вибір є позитивним не лише для саморозвитку працівника як особистості але і є корисним для роботодавців. Адже кваліфіковані обізнані кадри підвищують загальний рівень конкурентоспроможності на ринку праці підприємства в цілому.

Однак, зважаючи на індивідуальні потреби кожного працівника підібрати один універсальний пакет для всіх досить важко. Те, що для одних опитуваних респондентів стоїть на першому місці для когось іншого в індивідуальному порядку може виявитись не цікавим та не буде мотивувати його до ефективної праці. Вирішити дане питання можливо за допомогою застосування принципу «кафетерію», який дозволить кожному працівникові вибрати необхідні соціальні пільги з урахуванням його рівня кваліфікації, посади, досвіду роботи і заслуг перед підприємством. За вищезазначеним принципом працівники самостійно обирають серед запропонованого переліку елементів ці які бажають включити до свого соціального пакету. Кількість і характер пільг встановлюються залежно від заслуг працівника: чим вище його посада й триваліший стаж роботи, тим більшою кількістю різноманітних пільг він користується. Працівники підприємства діляться на категорії, за якими закріплюється певний пакет пільг. Пільги, які входять у соціальний пакет, ранжуються, тобто розділяються на основні і додаткові. При цьому основні пільги надаються всім співробітникам, а додатковими можуть користуватися лише деякі категорії співробітників, топ-менеджери або співробітники, які пропрацювали в компанії більше п'яти років.

У ході нашого проведеного дослідження більшість респондентів висловили свою думку про те, що їм зручніше було б самостійно вибрати собі пільги, які потрібні саме їм та мати можливість внести свої корективи у складові запропонованого соціального пакету, а не отримувати на робочому місці вже сформований, так би мовити «фіксований» соціальний пакет. Щодо відсоткового співвідношення, то відповіді

респондентів становили 20% та 80%, а саме більшість проголосувало за самостійний вибір компонентів та лише 20% віддають перевагу вже готовому соціальному пакету і не бажають затрачати час на його формування. Варто зазначити, що формат «кафетерію» дійсно є вигідним не лише найманому працівнику, а й і роботодавцеві. Даний вибір пояснюється тим, що метод кафетерію дасть змогу заощадити значні кошти цільовому перерозподілі бюджету та на незатребуваних пільгах. Адже, як показує практика, в більшості випадків вже готовий, сформований соціальний пакет, як правило, містить не актуальний та в деяких випадках взагалі непотрібний набір пільг і компенсацій для певних співробітників. Як результат, співробітники не користуються запропонованими їм пільгами, а підприємство при цьому втрачає кошти на непотрібні виплати.

Доцільно зауважити, що принцип «кафетерію» відображає ідею демократичного суспільства ХХІ століття, основним постулатом якого є свобода слова та вибору, тому він вже давно став стандартним інструментом управління персоналом за кордоном. Даний принцип лише починає набирати оберти та знаходити своїх прихильників на наших вітчизняних підприємствах.

Переваги принципу «кафетерію» полягають у тому, що він задовольняє різні потреби співробітників і збільшує сприйняту ними цінність соціального пакета; забезпечує роботодавцю вигірне співвідношення витрат і результатів при наданні пільг; дає можливість контролювати витрати за допомогою надання працівникам певного фонду коштів, які вони можуть витратити на отримання пільг; допомагає залучити й утримати потрібних співробітників. Крім чітко окреслених переваг, у принципі «кафетерію» є певний істотний недолік – складність адміністрування. Це пов'язано з труднощами ведення обліку обраних кожним співробітником пільг [3].

Правомірно вважати, що саме інновації являються запорукою успішного розвитку будь якої організації. Навіть якщо керівництво постійно модернізує свої товари, ринки, на яких воно працює, але мало приділяє уваги мотивації персоналу може увійти в стадію спаду. Адже як відомо персонал є ключовим показником конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Саме тому керівникам, які прагнуть до розвитку час від часу доводиться шукати нові методи та "висаджуватися на нові території". Тому застосування інновацій має вирішальне значення за допомогою яких можливо залишатись на високому рівні конкурентоспроможності та для підтримки або підвищення рівня прибутковості [1].

Враховуючи вищесказане, полегшити досить трудомісткий процес та зменшити витрати робочого часу на формування соціального пакету застосовуючи принцип «кафетерію» все ж таки можливо. Даного спрощення можна досягнути за

рахунок автоматизації вказаної процедури. Правомірним є твердження про те, що на сьогоднішній час, коли так стрімко розвиваються інформаційні технології ІТ-рішення є оптимальним інструментом для HR-персоналу підприємства та за допомогою його можливо спростити їх роботу з наймом, навчанням, розвитком і мотивацією персоналу. Щодо застосування принципу «кафетерію» в робочому процесі управління компенсаціями та пільгами то інформаційні технології набувають все більшого значення.

Сучасні рішення дозволяють автоматизувати процес формування меню пільг і компенсацій, призначення розміру компенсацій співробітникам, відстеження витрачених на компенсації грошових коштів. Автоматизація процесу дозволить також призначати індивідуальні компенсації в якості заохочення співробітників, мотивуючи їх тим самим на досягнення кращих результатів, а також планувати і аналізувати бюджет на компенсації та пільги по кожному співробітнику та підприємства в цілому. На ринку інформаційних технологій присутній ряд рішень, реалізованих на різних платформах, кожна з яких має свої переваги. Наприклад, рішення на платформі 1С дозволить HR-спеціалісту, відповідальному за компенсаційну політику, працювати в звичній обліковій системі в прив'язці до даних по заробітним платам співробітників. Однак, разом з тим подібне рішення, реалізоване на платформі SharePoint, яке досить часто інтегровано в корпоративний портал, що дозволяє кожному співробітнику самостійно вибирати компенсації і відстежувати їх використання, а HR-фахівець в даному випадку виконує тільки функції адміністрації та контролю [6].

Завдяки автоматизації впровадження принципу «кафетерію» процес формування соціального пакету стане менш трудомістким, та все більше підприємств машинобудівної галузі зможе

надавати своїм співробітникам право самостійного вибору пільг, зробивши тим самим принцип «кафетерію» робочим інструментом залучення й утримання кваліфікованого персоналу.

Як підсумок, варто зауважити, що добре продумана, відповідна потребам і очікуванням співробітників конкретного підприємства компенсаційна політика надасть можливість оптимізувати витрати на персонал, гнучко варіювати види і форми винагород, а також дозволить кожному працівнику вибрати те, що представляє цінність саме для нього.

Висновки

Компенсаційна політика підприємства базується на формуванні індивідуального соціального пакета, який в свою чергу будується за принципом «кафетерію». Однак існує ряд помилок, які припускають HR-фахівці при побудові соціального пакету, а саме:

- прив'язка до фіксованої необґрунтованої суми;
- надання працівнику можливості вибору елементів для свого соціального пакету з усіх наявних пільг підприємства;
- елементи соціального пакету підприємства не мають власної внутрішньої градації, як приклад це можуть бути пугівки, які надаються всім або компенсуються всім однаково;
- при виборі компонентів відсутня прив'язка до посади, досвіду роботи, заслуг перед підприємством.

Тому, враховуючи перелічені недоліки слід пам'ятати, що принцип «кафетерію» – це елемент системи мотивації, а не благодійність. При формуванні соціального пакету необхідно прораховувати вартість кожного його елементу. Запроваджувати даний метод мотивації персоналу просто так, просто тому що всі про нього говорять не варто. Необхідно не лише зрозуміти принцип роботи даного методу, а й продумати процес фінансування та нормативну базу.

Список літератури:

1. Зелена М. І. Інноваційні підходи до мотивації персоналу промислового підприємства / М. І. Зелена // 36. праць Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті Євроінтеграції» 2012 р. Рівне, 2013. – С. 65 – 71.
2. Зелена М. І. Мотивація персоналу як невід'ємна ланка в процесі управління на підприємстві / М. І. Зелена // Матеріали II науково-практичної конференції студентів та молодих учених МЗУ «Актуальні питання сучасної економіки». – Кам'янець-Подільський: ФОП Я. І. Сисин, 2013. – С. 101 – 104.
3. Ведерников М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерников, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2013. – №5. – Т.1. – С. 18 – 31.
4. Зелена М. І. Ефект спіралі при дослідженні мотивації персоналу / М. І. Зелена // Формування регіонального лідера: виклик сьогодення. Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 1-2 березня 2013 р. – м. Хмельницький, 2013. – С. 44 – 47.

5. Зелена М. І. Персонал підприємства як суб'єкт управління / М. І. Зелена // Матеріали ІХ міжнародної науково-теоретичної конференції 29-30 березня 2012 р. – Донецьк, 2012.– С. 105 – 107.
6. Соціальний пакет роботодавця як засіб формування конкурентоспроможності ринку праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua/cgi/control/uk/publish/article>.
7. Что такое соцпакет? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.besttraining.com.ua>.

Надано до редакції 13.10.2014

Зелена Марія Іванівна / Maria I. Zelena
ky4erjava3@mail.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки [Електронний ресурс] / М.І. Зелена // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 57-63. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2014/n6.html>