

УДК 331.101.6

## ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

### THE APPLICATION OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FACTORS OF LABOUR PRODUCTIVITY INCREASE IN REGIONAL ENTERPRISES ACTIVITIES

**Оксана Олександрівна ПЕТРАЦАК**

*здобувач вченого ступеня кандидата наук, асистент*

*oksanap.86@mail.ru*

**Oksana O. PETRASHCHAK**

*Postgraduate, assisstant*

*Анотація. У статті наголошено на необхідності виявлення резервів росту продуктивності праці. Запропоновано удосконалення організаційних факторів зростання продуктивності праці. Розроблені пропозиції щодо зростання продуктивності праці за допомогою економічних факторів.*

*Summary. The needs to identify reserves of the growth in labour productivity are emphasized in the article. Improvement of the organizational factors of productivity growth are offered. Recommendations on productivity growth by economic factors are developed.*

**Ключові слова:** *продуктивність праці, трудові ресурси, фактори підвищення продуктивності праці, резерви росту продуктивності праці.*

**Key words:** *productivity, labour, factors of productivity growth, reserves of the labour productivity growth.*

**Постановка проблеми.** В основі політики щодо підвищення продуктивності праці повинно бути планомірне виявлення всіх наявних можливостей та резервів. Основними напрямками в цій галузі є організація розробки і здійснення планів щодо підвищення продуктивності праці на кожному робочому місці, тобто виявлення організаційних та економічних факторів. Розробку ефективної стратегії щодо виявлення резервів зростання продуктивності праці повинна починатися з аналізу невикористаних можливостей. Для керівництва підприємств необхідно вчасно виявляти резерви росту продуктивності праці, оскільки, найчастіше,

такими резервами є невикористані можливості збільшення творчого потенціалу персоналу, втрати часу внаслідок неефективної організації робочого часу, місця тощо. Також, у ринкових умовах господарювання, виявлення резервів зростання продуктивності праці стає необхідністю.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Теоретичні та практичні аспекти виявлення резервів продуктивності праці дослідили такі вчені, як Д. П. Богиня, Д. К. Грейсон, В. М. Данюк, Г. Т. Завіновська, Я. В. Крушельницька, Е. М. Лібанова, К. Р. Макконнелл, Н. П. Самуельсон, Н. В. Тітова та інші.

Незважаючи на численні дослідження, окремі

аспекти проблеми підвищення продуктивності праці потребують уточнень, удосконалення та потребують розширення і поглиблення досліджень теоретичних положень. Крім того, системні кризи в Україні призвели до послаблення управління процесами зростання продуктивності праці.

**Мета статті.** Метою цієї наукової роботи є розроблення механізму управління організаційними та економічними факторами зростання продуктивності праці у практичній діяльності підприємств, зокрема, меблевої галузі Чернівецької області.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Ринкові перетворення, які відбуваються в Україні, спрямовані на структурну перебудову економіки, створення конкурентоспроможного промислового комплексу, здатного в умовах глобалізації та інтеграції розв'язувати завдання соціально-економічного розвитку. Оскільки, від рівня продуктивності праці залежать витрати підприємства, собівартість виготовленої продукції чи наданих послуг, а отже і конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках, а налагодження ефективного функціонування промислових підприємств забезпечить соціально-економічне зростання країни.

За оцінкою дослідної організації Conference Board, опублікованої у січні 2011 р., світовими лідерами по зростанню продуктивності праці у минулому році були Катар (13,8%), Сінгапур (12,7%) та Китай (8,7%). В США продуктивність праці у кризовому 2008 р. зросла всього на 0,8%, проте у 2009 р. – на 2,4%, а в 2010 р. – на 2,8%. В Європі у 2010 р. ріст продуктивності праці склав 1,6%. Щодо Східної Європи, то ріст продуктивності в Білорусії склав 6,8%, Росії – 3,1%, Польщі – 1,1%. В Україні ріст продуктивності праці у 2010 р. порівняно із минулим склав – 3,9%, а в цілому по регіону Східної Європи та Центральної Азії – 3,1% [1].

Також рівень продуктивності праці по світу традиційно порівнюють із рівнем продуктивності праці у США (якобсяг ВВП на одного працюючого). Так, у Катару, цей показник на 55,9% вище, ніж у США, Люксембург і Норвегія — 119,6% та 104,5% відповідно. У Польщі продуктивність праці складає 48,2% від американської, Литві – 44,4%, Росії – 36,4%, Казахстані – 26,2%, Україні – 17,2%, Китаї – 15,9% [1]. Отже, можна зробити висновок, що незважаючи на певний приріст продуктивності праці в загальному по країні, її рівень залишається вкрай низьким, порівняно із розвинутими країнами світу.

Згідно з аналізом міжнародної компанії «McKinsey & Company», за період 1998-2008 рр. ВВП України зростав у реальному вимірі щорічно на 6,6%, що перевищує середні показники Східної Європи, та дварази більше, ніж у цілому по світу. Це дозволило Україні переміститися з 109 до 95 місця в світовому рейтингу за показником ВВП на душу населення. Такий стрімкий ріст ВВП за цей період був забезпечений на 87% за рахунок зростання рівня продуктивності праці, на 7% – за рахунок демографічних змін (зниження чисельності населення країни). Однак стрімкий ріст економіки нашої країни за останні майже 10 років носив так званий відновний характер, обумовлений, перш за все, переходом від радянської планової економіки до самостійної, ринкової. Українська економіка спромоглася лише у 2000 р. перевищити на 17,48% рівень продуктивності праці 1990 р. [2]. Саме тому питання пошуку шляхів та факторів зростання продуктивності праці на підприємствах є вкрай актуальним для формування передумов тісної інтеграції України у світову економіку.

Продуктивність праці є динамічним показником, тобто постійно змінюється під дією різної кількості факторів. Уся сукупність факторів по-різному впливає на зміну рівня та динаміки показника продуктивності праці, крім того, впливають різноманітні об'єктивні та суб'єктивні причини.

Український меблевий ринок є одним із

найбільш перспективних ринків, оскільки має власну сировинну та матеріальну бази, вигідне географічне розташування, з точки зору міжнародних ринків збуту. Меблевий ринок України не потребує додаткових інвестицій, для нього характерний швидкий обіг капіталу та чималий досвід роботи на внутрішньому ринку. А зростання продуктивності праці забезпечить зростання ефективності функціонування всієї галузі. Тож варто зосередити увагу на резервах підвищення продуктивності праці. Саме тому об'єктом нашого дослідження є процес розвитку продуктивності праці на підприємствах меблевої галузі Чернівецької області, де і були виявлені організаційні та економічні фактори її росту.

Щодо організаційних факторів зростання продуктивності праці, то нами запропоновані такі заходи.

I. Удосконалення організаційної структури управління

Оскільки, згідно з регресійними моделями для всіх груп підприємств, кількість управлінського персоналу обернено впливає на продуктивність праці, пропонуємо оптимізувати організаційну структуру управління. На більшості підприємств застосовується лінійно-функціональна структура управління.

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління належать: швидка реалізація управлінських рішень; висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; існує можливість маневрування ресурсами. Недоліками такої структури управління є: неефективність в умовах частих змін технології виробництва; незручність у випадках частого оновлення номенклатури продукції; уповільнення процесу підготовки та прийняття рішення; відсутність необхідної злагоженості в роботі функціональних підрозділів підприємства [3]. Проте для підприємств меблевої галузі основним недоліком є велика кількість рівнів управління, де втрачається або перекручується від 8 до 15%

інформації.

На нашу думку, варто адаптувати існуючі організаційні структури меблевих підприємств Чернівецької області до горизонтальних.

Горизонтальне підприємство – це приклад організації, де внутрішні та зовнішні горизонтальні зв'язки є важливішими параметрами ефективності, ніж традиційне вертикальне управління (субординаційні зв'язки). Таке підприємство створюється радше навколо процесів, ніж завдань і має небагато рівнів ієрархії. Основними одиницями є автономні й самокеровані міждисциплінарні робочі групи. Горизонтальна корпорація являє собою плоску ієрархію, при цьому скорочується вертикальне адміністрування, поєднуються фрагментарні завдання. Підраховано, що принцип формування автономних груп (команд) дає змогу скоротити кількість рівнів ієрархії і кількість управлінського персоналу на 35%. Це цілком закономірний результат інтеграції в групи фахівців, компетентних у своїй галузі, які не потребують додаткових провідних вказівок згори [4]. Таким чином, введення такої організаційної структури зменшить кількість управлінського персоналу, що позитивно вплине на рівень продуктивності праці.

II. Поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів

Кількість працівників, які мають вищу освіту демонструє прямий вплив на продуктивність праці. Саме тому варто застосовувати такі форми підвищення кваліфікації працівників: професійна перепідготовка (освоєння знань і навиків у відповідності до змін навколишнього середовища); підвищення кваліфікації (оновлення знань відповідно до змін у вирішенні нових виробничих завдань, що забезпечується через проблемні семінари, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, тренінги); оперативна актуалізація знань по неформальних каналах (конференції, семінари, наради, фокус-групи, конкурси, міжнародні виставки).

Збільшення кадрового потенціалу меблевих підприємств Чернівецької області може бути досягнуто шляхом створення економічних і соціальних стимулів для заохочення працівників щодо підвищення свого професійного рівня та підвищення ефективності реалізації своєї здатності до висококваліфікованої праці. Саме тому, важливе значення для якісного зміцнення складу кадрів має нормативне закріплення та використання на практиці мотиваційних механізмів, особливо в частині оплати праці, що спонукають працівників до сумлінної роботи та безперервної самоосвіти.

### III. Управління плинністю кадрів

Доцільно запланувати такі заходи щодо скорочення плинності кадрів на меблевих підприємствах: удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи управління кар'єрою, формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки, удосконалення взаємин у колективі.

Для управління процесами плинності кадрів величезне значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним, у першу чергу, збирати відомості про: загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш ніж 3 і більш ніж 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою. Дослідженнями, наприклад, встановлено, що прагнення перейти з одного підприємства в інше обернено пропорційне віку. Пік переходів закінчується в 24-25 років. Частіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, що не мають перспектив, родини, що менше заробляють, що далеко живуть від місця роботи [5].

На нашу думку, варто досліджувати причини плинності кадрів на кожному окремому підприємстві за допомогою анкет. До такої анкети

варто включити такі питання: причини звільнення (заробітна плата, навантаження, несправедливість, відносини в колективі, ставлення керівництва, графік роботи, напруження, сімейні обставини, часті відрядження, неможливість кар'єрного росту тощо); визначення можливості переведення працівника в інший підрозділ, відділ. Крім того, при аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на плинність кадрів у відділах, бригадах, підрозділах, щоб запобігти, у разі потреби, неефективній управлінській політиці лінійних та функціональних керівників. При чому, кількісну оцінку варто проводити щомісяця, а більш детальний аналіз – раз на пів року, що дозволить вчасно вжити заходи щодо стабілізації кадрів.

### IV. Збільшення ефективного фонду робочого часу

Фонд робочого часу меблевих підприємств Чернівецької області використовується не достатньо ефективно. Шляхом проведення емпіричних досліджень, нами виявлено, що на зменшення ефективного фонду робочого часу вплинули такі причини внутрішнього характеру: плинність кадрів, нечітка постановка цілей і визначення пріоритетів, відсутність необхідної інформації для прийняття рішень.

Отже, основними напрямками поліпшення використання робочого часу є:

- підготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- удосконалення методів матеріального і морального стимулювання праці;
- поліпшення умов праці, впровадження фізіологічно обґрунтованих режимів праці та відпочинку;
- зменшення кількості працівників;
- усунення і попередження непродуктивних виплат.

Крім того, враховуючи кроки держави до розширення форм зайнятості, зокрема, реєстрація законопроекту щодо сприяння застосування на ринку праці гнучких форм зайнятості

населення та залучення до реалізації державної політики зайнятості населення посередників з працевлаштування, доцільно запропонувати застосовувати гнучкі форми зайнятості.

Гнучкий робочий графік – працівник обирає самостійно із запропонованих меж часу, коли він буде перебувати на робочому місці. Проте має бути визначено «ядро робочого часу» (час обов'язкової присутності працівника на робочому місці). Змінний робочий час має бути відпрацьований працівником таким чином, аби в цілому було дотримано тривалість роботи, встановленої правилами внутрішнього трудового розпорядку чи графіком змінності, у розрахунок на день, чи тривалість робочого часу, встановленого на обліковий період.

Дистанційна праця. Розвиток інформаційних технологій призвів до того, що робота багатьох фахівців може виконуватися в будь-якому місці, а не лише на території роботодавця, в режимі онлайн, коли роботодавець і найманий працівник за допомогою спеціальних технічних засобів підтримують безпосередній контакт, перебуваючи у різних приміщеннях або містах. Таку форму трудових відносин можна застосовувати до значної кількості представників інтелектуальної праці, чия робота не прив'язана жорстко до якихось матеріальних об'єктів, і результати якої здебільшого також не є матеріальними [6].

Таким чином, нестандартні форми зайнятості скорочують непродуктивні витрати часу, як наслідок, підвищують продуктивність праці, покращують соціально-психологічний клімат колективу, економія приміщень та комунальних витрат (однеробоче місце може використовуватись декількома працівниками).

Щодо економічних факторів зростання продуктивності праці, то нами запропоновані такі заходи.

#### I. Покращення аналізу виробітку

Для визначення резервів продуктивності праці на кожному окремому підприємстві, варто аналізувати виробіток не тільки в загальному, але

й по кожному окремому працівнику, підрозділу та виду продукції. Аналізуючи такі дані в динаміці, можна простежити втрати робочого часу, зниження продуктивності та вчасно нівелювати вплив факторів, які до цього призводять.

#### II. Удосконалення систем матеріального стимулювання

Формування дієвого механізму мотивації праці забезпечить найбільш повне використання трудового потенціалу суспільства через максимальну зацікавленість працівників у результатах діяльності. Адже визначення відповідних мотиваційних чинників забезпечить зростання продуктивності праці, як наслідок, економічне зростання в галузі зокрема та в країні в цілому.

На меблевих підприємствах використовується для основного персоналу переважно відрядна форма оплати праці, для управлінського персоналу, спеціалістів – погодинна. На нашу думку, основну увагу слід звернути на надбавки та доплати.

Перелік надбавок та доплат, які використовуються на меблевих підприємствах області, достатньо обмежений. Найсуттєвішими серед них є: доплата за роботу у вихідні та святкові дні, доплата за суміщення професій (посад), доплата водіям службових легкових автомобілів за ненормований робочий день.

Потребує вдосконалення і всебічного поширення практика встановлення доплат і надбавок за високу професійну майстерність, особисті ділові якості працівників. Брак кваліфікованих, творчих кадрів, орієнтованих на постійний пошук нового, є чи не найголовнішим дефіцитом для більшості підприємств. Залучення нових кваліфікованих кадрів, утримання наявних, розвиток їхніх здібностей можливі за умови додаткових стимулів, у тому числі підвищення дієвості доплат і надбавок. Останнє, у свою чергу, потребує розв'язання таких проблем, як вибір критеріїв для встановлення доплат і надбавок та визначення їх розмірів для кожного конкретного

працівника [7].

Базова оплата повинна бути достатньою, щоб залучити на фірму працівників потрібної кваліфікації і підготовки. Вона не повинна перевищувати 70-90% загального доходу, отриманого працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати повинне проводитися відповідно до підвищення продуктивності на рівні групи працівників чи підприємства в цілому. Індивідуальна ставка може коливатися від 80 до 120% базової. За результатами оцінки праці доцільно визначити чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці:

- не виконується одна або кілька головних трудових функцій;
- у цілому результати праці відповідають заданим;
- працівник виконує свої функції вище середнього показника;
- працівник істотно процвітає в роботі;
- вводиться для виняткових випадків [8].

Проаналізувавши фонд додаткової заробітної плати та вивчивши його факторний вплив, ми дійшли висновку, що доцільно ввести доплату за підвищення продуктивності праці. Пропонуємо розрахунок проводити за системою Скенлона, яка заснована на розподілі між працівниками і підприємством економії витрат на заробітну

плату, отриману в результаті підвищення продуктивності праці, конкретно – виробітку в розрахунку на одного працівника.

Формула загального коефіцієнта базується на частці сукупних витрат на робочу силу в обсязі реалізованої продукції. Використовуючи базисний коефіцієнт і з урахуванням реалізованої продукції за конкретний період, знаходять припустимі витрати на робочу силу. Ці витрати потім порівнюють з фактичною заробітною платою. Якщо фактична заробітна плата нижче допустимої, виплачують премію. Цю премію ділять між компанією і працівниками, звичайно в співвідношенні 25:75 відповідно. Також із частки працівників частину можна помістити в резерв премій, який виконує дві основні функції: резерв на випадок нестачі коштів у подальші місяці, додаткове заохочення за довгострокове зростання результативності. Резерв у кінці року розподіляють таким же чином, як і місячну премію [9]. Приклад розрахунку преміального фонду за системою Скенлона зроблений нами і представлений у таблиці 1 (розрахунок проведений на базі ПАТ «Красноільський деревообробний комбінат»).

Таким чином, система Скенлон пропонує активне залучення робітників і службовців до управління, особливо у визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Методика, що застосовується в цій системі, зумовлює зниження

**Таблиця 1**

**Приклад розрахунку преміального фонду за системою Скенлона  
(на базі ПАТ «Красноільський деревообробний комбінат»)**

Показник	Значення, тис.грн
1. Реалізована продукція	10053,0
2. Витрати на персонал	3099
3. Коефіцієнт питомих витрат (2/1)	0,308
4. Допустимі витрати на оплату праці (1*3)	3096,32
5. Фактично виплачена заробітна плата	2527,6
6. Преміальний фонд (5-4)	568,72
7. Частка компанії (25%)	142,18
8. Частка працівників (75%)	426,54
9. Відсоток премії (8/6), %	16,9

частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці по відношенню до заробітної плати. Крім того, важливими факторами, які можуть істотно підвищити продуктивність праці є матеріальна зацікавленість у результатах роботи та додаткові преміальні виплати, а запропонована система передбачає реалізацію цих факторів.

III. Вдосконалення нематеріального стимулювання праці

Існує безліч підходів до вибору системи мотивації та стимулювання працівників, проте у всіх вагома частка відводиться на нематеріальні, оскільки вони потребують мінімальних фінансових витрат і, при правильній побудові, доповнюють існуючу систему матеріального стимулювання, спонукаючи до появи синергетичного ефекту від їх використання.

Значно впливають на продуктивність праці перспективи для кар'єрного росту, сприятливий мікроклімат у колективі, повага з боку керівництва та колег тощо. Отже, ми пропонуємо такі види нематеріального стимулювання застосовувати на меблевих підприємствах Чернівецької області:

1) можливість самореалізації та творчості (надання такої роботи, яка дозволяє виходити за рамки);

2) стабільність і престиж (репутація і популярність самої компанії);

3) участь у прийнятті рішень (опитування, «голосування» тощо);

4) формування стилю керівництва на засадах участі (керівник орієнтується на групові рішення й участь працівників у прийнятті рішень, що значно підвищує відповідальність та індивідуальний внесок кожного);

5) організація корпоративних свят;

6) запровадження привабливих назв посад;

7) надання путівок на оздоровлення кращим співробітникам;

8) фіксація досягнень (особиста увага та заохочення з боку керівництва);

9) вручення пам'ятних нагород із символікою організації (коштовні подарунки, значки, грамоти та ін.);

10) наявність корпоративної інфраструктури (корпоративний транспорт, доставка до місця роботи, засоби зв'язку тощо);

11) заохочення неформального спілкування працівників.

У ході експериментальних досліджень встановлено, що неформальне спілкування працівників під час чаювань, кава-брейків, перерв сприяє збільшенню продуктивності праці. Висновки з проведеного експерименту говорять про те, що чим активніше безпосереднє спілкування людей, тим вище їх продуктивність праці. У середньому виявилось, що у службовців, які беруть участь у каві-брейках, активно спілкуються один з одним під час перерв, любителів чаювання продуктивність праці на 30% вище від тих, хто повністю виключає таку взаємодію всередині певної соціальної групи. Поясненням нових факторів продуктивності праці вважають те, що таке неформальне спілкування сприяє розрядці співробітників, зняттю стресів, а також допомагає їм у передачі один одному корисної професійної інформації. Крім цього, вільне спілкування згуртовує колектив, покращує мікроклімат і піднімає настрій співробітників, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню продуктивності праці. Аналогічні висновки робилися багатьма дослідниками і раніше, але тоді вони ґрунтувалися тільки на опитуваннях. Отримані ж нові дані ґрунтуються на інструментальному контролі та комп'ютерному аналізі, що відповідно робить їх більш об'єктивними [10].

**Висновки.** Отже, враховуючи необхідність підвищення продуктивності праці в промисловості, пропонуємо удосконалення таких організаційних факторів: зміни організаційної структури управління через адаптацію існуючих структур меблевих підприємств Чернівецької області до горизонтальних (забезпечить скорочення кількості рівнів ієрархії і управлінського персоналу

на 35%); застосування різноманітних форм підвищення кваліфікації працівників; визначення основних напрямів поліпшення використання робочого часу (гнучкі форми зайнятості).

Також зростання продуктивності праці за допомогою економічних факторів може відбутись за допомогою таких заходів: покращення аналізу виробітку; удосконалення систем матеріального стимулювання через введення доплати за підвищення продуктивності праці (розрахунок проводити за системою Скенлона); вдосконалення нематеріального стимулювання праці реалізовано

через комплекс взаємозалежних заходів.

Однак застосування описаних організаційних та економічних факторів зростання продуктивності праці у практичній діяльності меблевих підприємств Чернівецької області забезпечить зростання рівня продуктивності праці, сприятиме формуванню сталого, кваліфікованого та згуртованого трудового колективу, що стане запорукою розвитку галузі зокрема та економіки регіону в цілому за умови системного та комплексного управління.

#### Список використаних джерел:

1. Мир труда // Экономическая газета 25.01.2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.neg.by/news/9509.html>.
2. Орленко О. М. Продуктивність праці як критерій ефективності інноваційної діяльності підприємства / О. М. Орленко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т.2. – С. 91-95.
3. Бондар Н. М. Організаційні структури управління підприємством/ Н. М. Бондар [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://business-consultant.com.ua/publicaciiub.html>.
4. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб./ В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с. – С.212.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб[Текст]. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 512 с. – С.465-466.
6. Мазур Н. О. Нестандартні форми зайнятості на промислових підприємствах малих міст / Н. О. Мазур // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць: Випуск XVI, № 2. – Київ, СЕУ / Рівне, НУВГП, 2010. – 574 с.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник/ А. М. Колот – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с. – С.145.
8. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfn.ru/management/people/pmanbook.shtml>.
9. Карякин А. М. Управление персоналом: Учебное пособие/ А. М. Карякин. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2005. – 166 с. – С.123.
10. Embassy of the planet earth [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ongeo.ru/news/proizvoditelnost-truda/>.