

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИНАГОРОДИ ПЕРСОНАЛУ

WAYS TO IMPROVE THE SYSTEM OF ORGANIZING PERSONNEL REMUNERATION

У статті узагальнені теоретичні та методологічні основи організації винагороди персоналу. Виділені та охарактеризовані елементи системи винагороди. Зазначено, що реалізація бізнес-стратегії підприємства в значній мірі залежить від лояльності персоналу та ступеня його вмотивованості до високопродуктивної праці. Наголошено на тому, що персонал є основним економічним ресурсом, а удосконалення системи його винагороди є необхідною умовою утримання конкурентних позицій підприємства. Автором складено алгоритм удосконалення системи організації винагороди. Представлено класифікацію типів винагороди. В статті виділено напрями вдосконалення системи організації винагороди персоналу, такі як запровадження факторів гнучкості; прискорення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища, синхронізація процесів оцінки персоналу з його винагородою за досягнення стратегічних цілей. Зазначено, що нововведення у системі винагороди мають бути виважені, попередньо апробовані та є тестом для роботодавців щодо їх соціальної відповідальності.

Ключові слова: організація, винагорода, персонал, типи винагороди, принципи винагороди, стратегія, мотивація, трудова поведінка.

В статті обобщены теоретические и методологические основы организации вознаграждения персонала. Выделены и охарактеризованы элементы системы вознаграждения. Отмечено, что реализация бизнес-стратегии предприятия в значительной степени зависит от лояльности персонала и степени его мотивированности к высокопроизводительному труду. Акцентировано внимание на том, что персонал является основным экономическим ресурсом, а совершенствование системы его вознаграждения является необходимым условием удержания конкурентных позиций предприятия. Автором составлен

алгоритм совершенствования системы организации вознаграждения. Представлена классификация типов вознаграждения. В статье выделены направления совершенствования системы организации вознаграждения персонала, такие как введение факторов гибкости, ускорение скорости реагирования на изменения внешней среды, синхронизация процессов оценки персонала с его вознаграждением за достижения стратегических целей. Отмечено, что нововведения в системе вознаграждения должны быть взвешены, предварительно апробированы и являются тестом для работодателей на их социальную ответственность.
Ключевые слова: организация, вознаграждение, персонал, типы вознаграждения, принципы вознаграждения, стратегия, мотивация, трудовое поведение.

In this article the theoretical and methodological foundations of personnel remuneration is summarized. Elements of remuneration's system are dedicated and characterized. It is noted that the implementation of the business strategy of the enterprise largely depends from staff loyalty and degree of motivation for effective work. It is emphasized that the staff is the main economic resource and improving the system of remuneration is necessary to remain competitive position of the company. Author has composed the algorithm for improving system of remuneration. Classification of remuneration's types is presented. The article highlighted ways to improve the system of organizing personnel remuneration such as introducing factors of flexibility; accelerating response to changes in the environment, coordinating of personnel evaluation process with remuneration for achieving strategic goals. The innovations in the system of remuneration should be weighed, previously tested and they are test for employers on their social responsibility.

Key words: organization, remuneration, personnel, types of rewards, remuneration principles, strategy, motivation, work behavior.

УДК 331.21

Волкова Н.В.

к.держ.упр.,
доцент кафедри економіки
та соціально-трудоу відносин
Університет митної справи та фінансів
Земляной Д.О.
студент
Університет митної справи та фінансів

Постановка проблеми. Реалізація бізнес-стратегії будь-якого підприємства в значній мірі залежить від лояльності персоналу та ступеня його вмотивованості до високопродуктивної праці. Найбільш активним елементом управління персоналом для досягнення ним стратегічних цілей є винагорода. Побудова ефективної системи управління підприємством завжди передбачає формування ефективної системи винагороди персоналу. Відносини винагороди на підприємстві є відносинами обміну між роботодавцем і працівником, що регулюються суперечливими (альтернативними) нормами максимізації вигод, задоволення потреб, рівності, справедливості.

Згідно з теорією обміну, працівник обмінює свій час, здібності та трудові зусилля на вина-

городу. Конфлікт між контрагентами внутрішньо-фірмового ринку праці з приводу винагороди за працю часто виникає внаслідок неузгодження норм, що лежать в основі системи розподілу. Визначення норм розподілу винагороди залежить від таких інституціональних аспектів, як форма власності, стиль управління, рівень розвитку демократії на підприємстві. Норми розподілу винагороди формалізуються у локальних нормативних актах підприємств – положеннях про: оплату праці, стимулювання працівників, соціальний пакет та ін. Ці норми мають бути конкретними, зрозумілими та узгодженими, ясно виписаними у згаданих положеннях. Неформальні норми розподілу існують у свідомості трудового колективу у вигляді уявлень про спра-

ведливість і мають підтримуватися здоровою корпоративною культурою.

Оскільки персонал є основним економічним ресурсом, то удосконалення системи його винагороди є необхідною умовою утримання конкурентних позицій підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Система організації винагороди за працю розглядається вченими з позицій різних наук: права, економіки, державного управління, соціології, та на різних рівнях – макро та мікрорівні. Досліджуються проблеми правового регулювання оплати праці, задоволеності працівників підприємств компенсаційними системами, впливу оплати праці на рівень життя населення, застосування прогресивних моделей оплати праці тощо. Вдосконаленню систем винагороди персоналу, систем оплати праці, застосуванню їх прогресивних форм та гнучких моделей присвячені праці таких вітчизняних науковців, як Грищенко В., Гук К., Ільєнко Н., Савкова С., Скрипник О., Спасенко Ю. та ін. При цьому теоретико-методологічна база досліджень не є остаточно сформованою, оскільки містить різночитання понять та містить дискусійні питання щодо визначення сутності й структури компенсаційної політики, компенсаційного пакету, елементів системи організації винагороди персоналу тощо.

Постановка задачі. Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних основ системи організації винагороди персоналу та визначення напрямів її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Вдосконалення системи винагороди є актуальним для підприємств, що пройшли стадію становлення та намагаються закріпити та розширити на ринку свої конкурентні позиції. На стадії становлення підприємства проектують та запроваджують систему винагороди персоналу, елементами якої є:

- стратегія винагороди;
- принципи винагороди;
- типи винагороди;
- критерії розподілу винагороди;
- форми і системи оплати праці;

– суб'єкти, що приймають рішення щодо винагороди персоналу;

– об'єкти, що створюють засоби зовнішньої винагороди (матеріальні активи, соціальні послуги та пільги).

Сутність системи організації винагороди персоналу можна представити як систему пошуку компромісу (рис. 1).

Вихідним положенням в системі організації винагороди персоналу є те, що конкурентоспроможний персонал може залучити конкурентоспроможна система винагороди. Під конкурентоспроможною системою винагороди розуміють такий набір елементів стимулювання, що відповідають внутрішнім мотивам співробітників, тобто є актуальними до їх потреб, формують продуктивну трудову поведінку та узгоджені із ринковими ставками оплати праці. Конкурентоспроможна система винагороди одночасно може бути ефективною з огляду на досягнення нею заданих цілей/ Цілями системи організації винагороди персоналу є наступні:

- стимулювання ефективної трудової поведінки;
- збереження кваліфікованих співробітників в компанії;
- залучення кваліфікованих працівників в компанію;
- здійснення контролю за витратами на робочу силу;
- відповідність вимогам законодавства.

Головною метою управління винагородою персоналу на підприємстві є створення оптимального співвідношення між продуктивністю праці персоналу та рівнем його оплати. Співвідношення між кількісними і якісними показниками праці, або мірою праці і винагородою, створює систему оплати праці. Соціальні пільги та послуги доповнюють систему оплати праці та невід'ємною частиною винагороди персоналу. Створення умов диференціації винагороди також має ґрунтуватися на етичних принципах [1].

Дії суб'єкта прийняття рішень щодо винагороди спрямовані на працівників, що сприймають імпульси

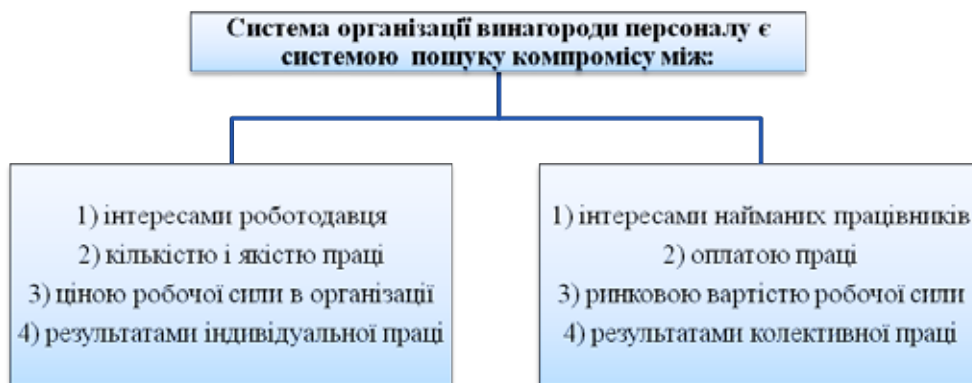


Рис. 1. Сутність системи організації винагороди персоналу

зовнішнього стимуляційного поля через призму внутрішньої мотивації, тобто власної системи цінностей, інтересів, потреб, психологічних установок. Підприємство створює лише умови, за яких працівник може отримати внутрішнє задоволення від роботи, активізувати продуктивну діяльність, виявити лояльність організації. Останнє означає не лише засвоєння працівником відповідних етичних принципів поведінки, а й кількість років наполегливої праці, відданих даній компанії. Гідні умови праці можуть активувати у працівників з творчими нахилами феномен самомотивації – ентузіазм.

Критерії розподілу винагороди персоналу поділяють на дві групи:

1) критерії, що пов'язані з результативністю (індивідуальною чи колективною кількістю та якістю результату праці):

2) критерії, що не пов'язані з результативністю (оцінка стану працівника, його якісних ознак – рівень освіти, стаж роботи, місце в ієрархії тощо або оцінка дій та поведінки – здатність до ризику, креативність, уміння працювати в команді тощо).

Правильність вибору критеріїв розподілу винагороди має підтверджуватися соціально-економічними показниками діяльності підприємства, а саме: динамікою продуктивності праці, задоволеністю працівників системою організації винагороди, плинністю кадрів тощо. Серед методів вивчення ефективності системи організації винагороди основне місце займає соціологічний метод,

що дозволяє виявити, наскільки прозорою та справедливою система оплати праці та надання соціальних послуг на підприємстві. Дослідження компенсаційної політики, що використовується на українських підприємствах, проведене Цимбалюк С.О., показало, що лише 34% респондентів задоволені рівнем заробітної плати; майже половина респондентів вважають систему оплати праці несправедливою; 42% визнають компенсаційний пакет неконкурентним; лише 63% підприємств надають соціальні пакети найманим працівникам [2]. Ці факти є підтвердженням актуальності проблеми пошуку напрямів удосконалення системи організації системи винагороди персоналу.

В сучасних умовах конкурентного ринкового середовища вдосконалення системи організації винагороди персоналу ґрунтується на використанні факторів гнучкості в системах оплати праці та соціальних послугах персоналу, прискорення швидкості реагування на зміни виробничого середовища та на застосуванні сучасних комп'ютерних управлінських програмних продуктів, що дозволяють синхронізувати процеси оцінки та винагороди персоналу, більш оперативно і якісно розподіляти і контролювати витрати робочого часу [3]. Ефективна система організації винагороди завжди базується на певній стратегії. В практиці винагороди персоналу відомі наступні типи стратегії:

- відповідно до складності праці;
- за результати праці;

Таблиця 1

Сутність принципів винагороди персоналу

Принципи	Значення принципів
прозорість	доступність і зрозумілість інформації про умови та розміри призначення винагородження
послідовність	підвищення номінальної та реальної заробітної плати в міру випереджаючого зростання ефективності виробництва і праці
гнучкість	оперативне реагування на зміни
дієвість	досягнення поточних і перспективних цілей
зрозумілість	бачення працівником власних перспектив
справедливість	рівна оплата за працю рівної значимості, кількості і якості (складності)
відповідність ринковій кон'юктурі	врахування цінової ситуації на ринку

Таблиця 2

Класифікація типів винагороди персоналу

Типи винагороди персоналу		
<i>Матеріальні винагороди</i> заробітна плата, премії, доплати, надбавки, подарунки, страхові поліси, оплачувані відпустки і лікарняні тощо	<i>Соціальні винагороди</i> вшанування, визнання в організації та поза її межами (звання, нагороди тощо)	<i>Психологічні винагороди</i> досягнення, підвищення самооцінки, переживання особистістю гордості, задоволеності від добре виконаної роботи
<i>Зовнішні винагороди</i> працівник – об'єкт винагороди; заробітна плата, премії, доплати тощо	<i>Внутрішні винагороди</i> працівник – суб'єкт винагороди; це прямі наслідки дій, що продукуються самим працівником – задоволення, почуття досягнення	
<i>Первинні винагороди</i> задовольняють основні фізіологічні потреби	<i>Вторинні винагороди</i> задовольняють соціальні, духовні потреби, потреби самовираження і самовдосконалення, в т.ч. символи статусу, престижу, визнання	

- відповідно до компетенцій;
- за внесок в організацію;
- відповідно до ринкової вартості.

Звісно, в чистому вигляді не існує жодної стратегії. Тип тієї чи іншої стратегії ідентифікується за керівними цілями, що залежать від проблеми забезпечення необхідної трудової поведінки працівників в певних виробничих умовах. Проте будь-яка з обраних стратегій має спиратися на принципи, що на сучасному етапі передусім визначають ефективність винагороди, а саме: прозорість, послідовність, гнучкість, дієвість, зрозумілість, справедливість, відповідність ринковій кон'юнктурі, сутність яких подана в таблиці 1.

Приведення існуючої системи винагородження у відповідність зазначеним принципам може відбуватись у таких формах, як удосконалення, оптимізація, гармонізація. З удосконаленням та оптимізацією пов'язують застосування до системи винагороди більшості вищезазначених принципів, з гармонізацією – приведення розмірів і співвідношень в оплаті праці до ринкових значень.

Треба зазначити, що на одному підприємстві для різних категорій персоналу можуть існувати різні стратегії їх винагороди. На великих підприємствах керівникам структурних підрозділів може бути надане право розробляти власні системи винагороди персоналу, в яких комбінуються різні її типи (табл. 2).

Особливості нинішнього етапу розвитку економіки України вимагають внесення змін до систем оплати праці при їх побудові. Основними з них можуть бути: знаходження оптимального співвідношення між індивідуалізованими та колективними формами і системами оплати праці; запровадження гнучких систем оплати праці; пошук найефективніших комбінованих (інтегрованих) почасово-відрядних форм заробітку; використання акордної системи заробітної плати; спрямованість систем оплати праці до індивідуалізації (прямої залежності між оплатою праці та продуктивністю); використання прогресивних систем преміювання; проведення систематичного моніторингу доцільності використання тих чи інших систем оплати праці тощо [3].

В публікаціях останніх років з'явився термін «дієва система оплати праці». Під нею розуміють адекватну виробничим умовам сукупність елементів організації оплати, що забезпечує досягнення поточних і перспективних цілей підприємства, визначених роботодавцем. Дієва система оплати праці передбачає створення важелів впливу на трудову поведінку, формування високого рівня мотивації, корпоративної культури працівників. Тобто вона побудована власне на керуваних внутрішньовиробничих факторах. Задачею адміністрації є визначення цих факторів та ступеня їх ув'язки із кінцевими результатами для

різних категорій персоналу та різних структурних його підрозділів.

Чільне місце в системі винагороди персоналу займає оплата праці. Формат оплати праці має бути диференційованим за статусом співробітників. На думку провідних консультантів у сфері управління персоналом, оплата праці штатних співробітників має складатися з двох частин – базової та змінної, бажаним співвідношенням яких є співвідношення 50% до 50%. Базова частина оплати праці є гарантованою, тобто виплачується за будь-яких умов. Розмір змінної частини оплати праці залежить від певних умов: умов преміювання або відсотку ефективності за матрицею МВО, тобто залежить від досягнень цільових показників, виконання SMART-задач і функціоналу співробітником. Це дає можливість спрямовувати співробітника на своєчасне і якісне виконання своїх обов'язків. Змінна частина оплати праці має стимулювати як індивідуальний, так і колективний результат. Наприклад, для позаштатних співробітників страхових компаній – страхових агентів – частка базової (гарантованої) оплати праці у формі базової гарантованої ставки недоречна. Формула оплати має формувати почуття причетності не тільки до процесу укладання договорів (як результату виконання індивідуального завдання), але й до отримання прибутку компанією (досягнення колективних цілей).

Так, для страхових агентів можна запропонувати формулу оплати праці: 30%: 30%: 40%, де за 100% приймається середньомісячна зарплата такого співробітника за повне виконання планових показників. У цій формулі 30% – це гарантована частина, що з психологічної точки зору дає відчуття безпеки. Наступні 30% залежать від відсотка ефективності по матриці МВО. Завдання цієї частини – направляти й оцінювати ефективність співробітника по досягненню цілей посади, виконання завдань, функціоналу. А 40% – це відрядна частина оплати – частка від принесених в компанію грошей. Відрядна частина оплати може бути визначена двома способами: договірним (відсоток від продажу) та розрахунковим (за відсоток виконання плану продажу) [4].

Сучасним форматом дієвої оплати праці є оплата праці в системі МВО (Management by Objectives, управління за цілями) – оплата за досягнення цілей, конкретизованих у вигляді KPI (Key Performance Indicators – ключових показниках ефективності). Система оплати за МВО має бути орієнтована на особистий бізнес-результат співробітника [5].

Активним елементом системи матеріального стимулювання для підвищення ефективності праці можуть бути не лише елементи додаткової (змінної, умовної), але й базової винагороди, що надає більших можливостей роботодавцям регулювати

винагороду персоналу через розробку механізмів оцінки результатів діяльності працівника [6].

Еволюція систем винагороди прямує в напрямі посилення її гнучкості, тобто оперативності реагування на зміни середовища. Перевагу у швидкості такого реагування та відображенні у системі оціночних показників діяльності персоналу, його винагороди мають сучасні програмні продукти.

Отже, напрямками вдосконалення системи організації винагородження персоналу є

- узгодження системи винагородження з цілями організації та інтересами працівників;
- вдосконалення соціальних послуг для працівників;
- застосування прогресивних систем винагородження персоналу;
- запровадження факторів гнучкості системи оплати праці;
- застосування програмних продуктів.

Як дослідили Ільєнко Н.О., Спасенко Ю. О. [7], жодна з традиційних систем оплати праці не забезпечує в повній мірі зв'язок індивідуальних інтересів працівників з кінцевими результатами діяльності колективу. І лише використання при побудові систем оплати праці, ринкових принципів розвитку економіки дозволить одночасно вирішувати в конкретних виробничих умовах завдання досягнення робітниками необхідних роботодавцю результатів діяльності та забезпечення працівнику умов для самореалізації (при його особистій зацікавленості) в процесі трудової діяльності. Ці автори зазначають, що традиційно діючі системи оплати праці, що засновані на гарантованих ставках та посадових окладах, великій кількості різновидів премій, доплат та надбавок, необхідно оновлювати новими, нестандартними варіантами організації та оплати праці, що забезпечують взаємозв'язок розмірів винагороди працівника та результатів його діяльності. Це дозволить посилити дієвість систем оплати праці та мати позитивний вплив на рівень оплати праці.

Як відомо, згідно з теорією В. Врума, для мотивації працівників, винагорода має бути привабливою для виконавців роботи, а не для менеджера. Тому вдосконалення системи організації винагороди персоналу не є простим копіюванням нових прогресивних систем оплати праці, а поступовим їх впровадженням на основі вивчення та врахування структури мотивації різних категорій працівників і соціально-професійних груп.

Реалізувати впровадження новітніх форм організації винагородження допомагають програмні продукти. Для автоматизації системи оцінки та винагородження персоналу можуть використовуватися функціональні можливості таких програмних продуктів, як MS Excel, 1С:Підприємство, MAS Project. Так, MAS Project – це універсальна

система для управління ефективністю бізнесу, що поєднує в собі ряд взаємозалежних інструментів, таких, як управління проектами та завданнями, управління за цілями, управління часом і взаємодією, інструменти візуального планування [4].

Удосконалення системи організації винагороди має здійснюватись за таким алгоритмом:

- визначення положення компанії на кривій життєвого циклу;
- збір точок потенційного поліпшення для діючої системи винагороди;
- облік в системі винагороди діючих в компанії місії, системи цілей і стратегії;
- декомпозиція стратегії до ключових показників ефективності (показників преміювання);
- проведення аудиту існуючої бізнес-політики щодо винагороди;
- проведення аудиту системи винагороди;
- складання мотиваційного профілю за категоріями персоналу;
- вибір критеріїв розподілу винагороди, розробка системи винагороди;
- апробація системи винагороди;
- впровадження оновленої системи винагороди.

Висновки з проведеного дослідження.

Ефективна система винагороди мотивує працівників на високопродуктивну працю, вказує їм, що необхідно зробити для досягнення власного успіху, гармонізованого із успіхом підприємства, стимулює інноваційну діяльність. Крім того, така система винагороди приваблює людей, стимулює їх до професійного росту і розвитку, забезпечує підприємству можливість утримувати від звільнення талановитих та підбирати найбільш підходящих працівників. Дієва система винагородження базується на реалізації психодинамічної схеми формування обумовленої поведінки працівника. Тому будь-яке нововведення у систему винагороди персоналу має бути не простим копіюванням прогресивних систем і моделей, що добре зарекомендували себе в інших умовах, а поступовим впровадженням з урахуванням заздалегідь дослідженого мотиваційного профілю окремих категорій персоналу.

Удосконалення системи організації винагороди персоналу є необхідною умовою підтримання високого мотиваційного потенціалу персоналу підприємств, що діють в конкурентному середовищі. Проте будь-які нововведення у системі винагороди мають бути виважені, попередньо апробовані та є тестом для роботодавців щодо їх соціальної відповідальності. Мірилом такої відповідальності є визнання гідного рівня оплати праці, соціальних гарантій, справедливості і прозорості винагороди більшістю працівників підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волкова Н., Ковальчук І. Порівняльний аналіз сучасних методів оцінки персоналу з позиції вітчизняних підприємств // Молодий вчений. – № 12 (27), частина 1. – грудень, 2015. – С. 134-137.
2. Волкова Н.В. Винагородження за працю як фактор реалізації людського капіталу: [Електронний ресурс] / Н.В. Волкова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 4 (9). – С. 31-36. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html>
3. Вигдорчик М. Мотивация и премирование сотрудников. – Режим доступу: <http://www.masproject.pro/blog/articles/17313/>
4. Грищенко В., Гук К. Оптимізація системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні. – Режим доступу: http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2009/Econom_1_09/09gvfsku.pdf.
5. Ільєнко Н.О., Спасенко Ю. О. Застосування прогресивних форм і систем оплати праці відповідно до сучасних вимог економічного розвитку України // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 3. – С. 32-37.
6. Волкова Н.В., Соломка Я.А., Русакевич М.С. Проблеми та напрямки удосконалення оплати праці // Економічний простір: Збірник наукових праць. – № 83. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2014. – 267 с. – С. 168-177.
7. Цимбалюк С. О. Дослідження практики формування компенсаційної політики на українських підприємствах / С. О. Цимбалюк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 83-91. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_13

REFERENCES:

1. Volkova N., Kovalchuk I. Porivnialnyi analiz suchasnykh metodiv otsinky personalu z pozytsii vitchyznianskykh pidpriemstv // Molodyi vchenyi #12 (27), chastyna 1. – hruden, 2015. – S. 134-137.
2. Volkova N.V. Vynahorodzhennia za pratsiu yak faktor realizatsii liudskoho kapitalu [Elektronnyi resurs] / N.V. Volkova // Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal. – 2013. – # 4 (9). – S. 31-36. – Rezhym dostupu do zhurn.: <http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html>
3. Vyhdorchyk M. Motyvatsyia y premyrovanye sotrudnykov. – Rezhym dostupu: <http://www.masproject.pro/blog/articles/17313/>
4. Hryshchenko V., Huk K. Optymizatsiia systemy materilnoho stymuliuvannia spivrobotnykiv strakhovykh kompanii v Ukraini. – Rezhym dostupu: http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2009/Econom_1_09/09gvfsku.pdf.
5. Iliencko N.O., Spasenko Yu. O. Zastosuvannia prohresyvnykh form i system oplaty pratsi vidpovidno do suchasnykh vymoh ekonomichnoho rozvytku Ukrainy // Ukraina: aspekty pratsi. – 2013. – # 3. – S. 32-37.
6. Volkova N.V., Solomka Ya.A., Rusakevych M.S. Problemy ta napriamky udoskonalennia oplaty pratsi // Ekonomichnyi prostir: Zbirnyk naukovykh prats. – #83. – Dnipropetrovsk: PDABA, 2014. – 267 s. – S. 168-177.
7. Tsybaliuk S. O. Doslidzhennia praktyky formuvannia kompensatsiinoi polityky na ukrainskykh pidpriemstvakh / S. O. Tsybaliuk // Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. – 2013. – # 2. – S. 83-91. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_13