

**Смирнова И.В.,**

магистрант специальности 8.03050401 «Экономика предприятия»

**к.э.н., доц. Дарченко Н.Д.**

*Донбасская государственная машиностроительная академия*

## **РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Эффективная экономика – прежде всего эффективное управление. В конечном счете, управление – прежде всего управление человеческими ресурсами.

Руководство персоналом занимает центральное место в управлении сотрудниками, поскольку именно повседневная управленческая деятельность руководителей обеспечивает достижение главных целей предприятия.

Руководитель осуществляет важнейшую функцию управления – руководство. Результат труда руководителя – решение, т.е. специфический вид информации, направляющий функционирование и развитие трудового коллектива. Труд руководителя связан с разработкой и передачей информации.

В странах с развитой рыночной экономикой изучение дисциплины «Управление персоналом» давно уже стало не только важнейшей составной частью подготовки руководителей всех уровней, но и неотъемлемым компонентом высшего образования в целом.

Необходимость специальной подготовки в области управления персоналом вызвана тем, что современный руководитель может всесторонне проявить себя в работе, лишь активно взаимодействуя с подчиненными, коллегами, руководством и клиентами. Для эффективного сотрудничества он должен обладать высокой культурой коммуникаций, знаниями и навыками делового общения и влияния. Подсчитано, что на вопросы, связанные с управлением сотрудниками, руководитель тратит 80% рабочего времени. Без умения руководить людьми, совместно решать стоящие перед организацией задачи, эффективное управление в принципе невозможно.

Руководитель должен быть способным принимать решения, планировать, вести беседу, организовать людей, осуществлять контроль за деятельностью подчиненных.

Руководитель должен не столько управлять, сколько создавать максимально благоприятные условия для того, чтобы каждый член коллектива сам стремился активно участвовать в управлении делами организации. Иначе говоря, он должен создавать систему психологических, духовных, материальных стимулов, побуждающих каждого работника думать, действовать в интересах организации в целом, которая, в свою очередь, стремится удовлетворить личный интерес каждого члена коллектива. «Руководитель служит коллективу, а коллектив служит делу».

Качества руководителя, влияющие на эффективность его деятельности, можно объединить в две общие группы:

1. биологические и социально-экономические характеристики;
2. личностные качества.

Первую группу качеств руководителя отличает преимущественно объективный, т.е. не зависящий от его сознания и психики, характер, они относятся к числу прирожденных или передаваемых по наследству.

В первую очередь это такие демографические параметры, как пол и возраст, а в определенной степени и здоровье; к социально-экономическим факторам относится его статус в обществе и полученное образование.

Пол руководителя. Традиционно исследования в области руководства персоналом ориентировались на мужчину-руководителя, считали это своего рода стандартом, поскольку именно мужчины во все времена явно доминировали среди руководителей, как на государственной службе, так и в бизнесе. Статистика свидетельствует, что в среднем женщины наиболее полно проявляют себя на производстве и делают карьеру начиная с возраста примерно сорока лет, т.е., тогда, когда у них вырастают дети и они освобождаются от наиболее обремененных семейных забот. В тоже время можно отметить, что в нашем обществе до сих пор существует стереотип – женщина ориентирована на более скромный общественный статус, ценности семьи, воспитание детей и помощь мужу. Женщинам приходится прилагать больше усилий и на деле доказывать «нормальность» своего пребывания в роли начальника. Для мужчины же подобных доказательств обычно не требуется.

Возраст и здоровье. В практике считается общепринятым мнением, согласно которому уровень занимаемой должности в целом коррелирует с возрастом: более высокие руководящие позиции требует более зрелого, конечно, до известных пределов возраста (особенно армейская и чиновническая структуры). Так, согласно материалам Т. Коно, средний возраст президентов крупных компаний в Японии – 63,5 года, в США – 59 лет.

Как молодой, так и пожилой возраст имеют свои достоинства и недостатки, влияющие на эффективность руководства. Главными достоинствами молодых руководителей является энергичность, высокая восприимчивость к инновациям и предприимчивость, крепкое здоровье и

высокая работоспособность. В тоже время они уступают своим старшим по возрасту коллегам в опытности, специфическом человеческом капитале – знаниях, специфике организации, в хладнокровии, мудрости, умении отличать главное от второстепенного.

Здоровье – важный фактор эффективного руководства. При этом имеется ввиду не только физическое, но и духовно-нравственное здоровье, характеризующее состояние человеческого духа: устойчивость основополагающих нравственных ценностей, психическую уравновешенность и т.п.

Занятие руководящих должностей напрямую зависит от социального происхождения и статуса человека. Как заметил Ф.Е. Фидлер, «лучший способ стать президентом компании – родиться в семье, которая владеет компанией». Конечно, это вовсе не означает, что дети высокопоставленных родителей занимают руководящие должности, хотя позитивная корреляция между социально-экономическим положением и вхождением в состав руководящих кадров все-таки имеет место.

Образование выступает одним из ведущих факторов занятия руководящих должностей и эффективного руководства.

Образование занимает как бы промежуточное положение между объективными и субъективными, личностными характеристиками руководства, поскольку его получение зависит как от социально-экономического положения и богатства человека, так и от его индивидуальных способностей, в первую очередь от уровня интеллекта.

Ко второй группе – личные качества руководителя относятся:

- интеллект – характеризует умственные способности и развития личности. Он занимает ведущее место среди личностных характеристик

руководителя.

Влияние умственных способностей на карьеру и эффективность руководства детально разработали Ф. Фидре и А. Лейстре. На основе собственных исследований они пришли к выводу о том, что влияние интеллекта на эффективность руководства опосредовано целым рядом факторов, которые могут ослаблять позитивные корреляции между такими параметрами, как мотивация, опыт, отношения с вышестоящим руководством, группой.

Высокое интеллектуальное развитие нередко сочетается с чрезмерной рефлексией и индивидуализмом, недостатком самоуверенности, решительности, а также некоторых других качеств, необходимых для карьеры и эффективного руководства. Кроме того, не отличающиеся особо высоким интеллектом руководители, опасаясь за свой авторитет, а и то должность, часто недолюбливают «слишком» умных и стараются либо избавиться от них, либо задержать их должностной рост, не допуская к руководящим постам, чтобы не делать их потенциальными конкурентов себе.

Помимо интеллекта к наиболее важным личным качествам эффективного руководителя относятся:

- доминантность, т.е. стремление влиять на других людей;
- уверенность в себе. На обладающего этим качеством руководителя можно положиться, ему можно верить;
- самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- креативность, или способность к творчеству. Руководитель должен уметь самостоятельно мыслить, замечать и поддерживать новое, искать

более эффективные пути выполнения заданий, самосовершенствоваться;

- предприимчивость, готовность к обоснованному риску;

В условиях рынка менеджер должен обладать способностью замечать и просчитывать различные варианты действий и, когда это целесообразно, рисковать и стремясь при этом максимально предвидеть последствия.

- надежность в отношениях с подчиненными, руководством и клиентами. Не обладающий таким качеством руководитель быстро утрачивает доверие окружающих и не может рассчитывать на их поддержку в любом деле.

- общительность, умение работать с людьми;

- способность максимально использовать возможности сотрудничества путем их правильной расстановки и мотивации. Руководитель должен хорошо знать индивидуальные возможности и особенности своих сотрудников, а отчасти и вышестоящего руководства.

Исходя из характеристик и личных качеств руководителя можно отметить следующие факторы успешной деятельности руководителя:

- результативность и желание много работать для достижения намеченных целей;

- желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;

- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;

- готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество;

- искусство принимать быстрые решения;
- способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их;
- готовность к общему руководству;
- творческий подход к своей работе;
- постоянное совершенствование и хорошая общая психическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- готовность к мотивированию себя и персонала;
- готовность к политическому руководству;
- международный кругозор.

Черты эффективного руководителя достаточно относительны и зависят от особенностей трудового коллектива, решаемых задач, степени развития, коммуникаций, технического и ионного состояния предприятия и отраслевой конъюнктуры, уровня производственной демократии и ряда других ситуационных факторов.

***Смирнова И.В.***

*студентка IV курса, бакалавр, специальность экономика промышленности*

***Рыжиков В.С.,***

*доцент, к.т.н., кафедра экономики предприятия  
Донбасская государственная машиностроительная академия, г. Краматорск*

## Регулирование оплаты труда в Германии - полезный опыт для Украины

Переход Украины к рыночным отношениям обусловил необходимость формирования рыночного механизма систем платы на основе теории стоимости (цены) рабочей силы. [3, с.207]

В экономической литературе исследованию заработной платы как сложной многогранной категории посвящено немало содержательных работ. Наиболее яркие представители различных экономических школ – А. Смит, Д. Рикардо, Ж. Б. Сей, К. Маркс, А. Маршалл, Дж. М. Кейнс, П. Самуэльсон - исследовали сущность категории «заработная плата», источники ее формирования, влияние оплаты труда на экономические процессы.

Большое внимание вопросам оплаты труда уделяется в работах отечественных ученых. Им посвящены труды многих авторов (А. Г. Аганбегян, Л. А. Белоусова, А. В. Вихляев, Е. И. Гендлер, Г. И. Гуляев, Г. А. Егиазарян, Е. И. Капустин, Д. Н. Карпухин, Л. Э. Кунельский,



Э. А. Лутохина, В. Ф. Майер, Р. К. Мазитова, Р. А. Нугаев, Б. П. Ракитский, Л. С. Ржаницина, Н. М. Римашевская, В. Т. Рязанов, Г. М. Сорокин, Р. И. Хабиби).

Целью данной статьи является изучение особенностей систем оплаты труда в Украине и Германии.

Для достижения поставленной цели в данной работе были поставлены и решены следующие задачи:

- определение экономической сущности заработной платы;
- раскрытие факторов, влияющих на уровень оплаты труда;
- рассмотрение систем оплаты труда, применяемых в Украине;
- рассмотрение систем оплаты труда, используемых в Германии

Предметом исследования в данной работе является система оплаты труда работников предприятий.

Объектом исследования выступает заработная плата на предприятии.

В экономической теории существует две основных концепции определения природы заработной платы:

а) заработная плата есть цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и в первую очередь спроса и предложения;

б) заработная плата - это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила» или «превращенная форма стоимости товара рабочая сила». Ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами - спросом и предложением, под влиянием которых происходит отклонение заработной платы от стоимости рабочей силы. [11, с.24]

Заработная плата - это основная часть средств, направляемых на потребление, представляющая собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала. [4, с.330]

В условиях рыночной экономики на величину заработной платы влияет целый ряд рыночных и внерыночных факторов, в результате чего складывается определенный уровень оплаты труда. [2, с.161]

Рыночные факторы, влияющие на уровень оплаты труда:

- складывающиеся спрос и предложение на рынке труда – снижение спроса на рынке товаров и услуг ведет к сокращению объема выпуска продукции, а, следовательно, к падению спроса на используемый труд и ухудшению условия найма. Напротив, повышение спроса на товары и услуги может привести к росту спроса на труд и повышению заработной платы;

- полезность ресурса для предпринимателя – дополнительное вовлечение работников оказывается целесообразным до той поры, пока величина предельного дохода от использования фактора труда не снизится до уровня предельных издержек;

- эластичность спроса на труд по цене - повышение цены ресурса, увеличивая издержки предпринимателя, ведет к снижению спроса на труд, следовательно, к ухудшению условий найма;

- взаимозаменяемость ресурсов – возможность замещения живого труда более производительной техникой;

- изменение цен на товар – рост цен на потребительские товары и услуги, вызывая повышение стоимости жизни, повлечет за собой в первую

очередь рост воспроизводственного минимума в структуре ставки заработной платы, а значит уровня заработной платы в целом.

На уровень оплаты труда кроме рыночных воздействуют и нерыночные факторы, к которым относятся меры:

- государственного регулирования, связанные с установлением минимума заработной платы, уровня гарантированных законодательством компенсационных доплат;
- меры по регулированию занятости и защите внутреннего рынка труда;
- механизм коллективно - договорного регулирования на всех уровнях заключения трудовых отношений. [8, с.528]

Согласно статье 5 «Система организации оплаты труда» Закона Украины «Об оплате труда» организация оплаты труда осуществляется на основании:

- законодательных и иных нормативных актов;
- генерального соглашения на государственном уровне;
- отраслевых, региональных соглашений;
- трудовых договорах. [1]

Особое место в организации оплаты труда занимает минимальная заработная плата, которая представляет собой установленный государством размер заработной платы, ниже которого не может производиться оплата за фактически выполненную наемным работником полную месячную (дневную или часовую) норму труда (рабочего времени), или – минимальная заработная плата – это низшая граница возмещения работнику его трудовых затрат.

В минимальную заработную плату не включаются доплаты, надбавки, поощрительные и компенсационные выплаты. Минимальная заработная плата – один из инструментов участия государства в вопросах регулирования оплаты труда. Как элементом организации заработной платы, являются системы оплаты труда, которые обеспечивают связь между результатами труда работника, нормами труда и нормами оплаты.

Что касается уровня заработной платы украинцев на конкретных данных, то состоянию на 1 января 2012 года минимальная зарплата в Украине составляла 1173 гривен (117 евро). В то время как в странах ЕС этот показатель в 10 раз выше - гарантированная минимальная зарплата в Ирландии 1432 евро, Бельгии 1387 евро, Нидерландах 1382 евро, Франции 1321 евро и Великобритании 1010 евро.

Еще больше различаются данные по средней заработной плате. По информации Европейского комитета статистики, жители Люксембурга зарабатывают около 4 тысяч евро, в Бельгии около 3 тысяч евро, в Норвегии около 3500 евро, в более бедной Польше около 1000 евро, в Румынии и Болгарии около 500 евро. По данным же Госкомстата Украины, средняя заработная плата составила 2,8 тыс. гривен, что составляет около 280 евро. Причем, это обобщенные данные по стране. Не секрет, что в некоторых регионах средняя заработная плата даже ниже 1,8-2 тыс. гривен. А в небольших депрессивных городках некоторые украинцы не получают и минимальной зарплаты.

В декабре 2012 года по уровню средней заработной плате Украина находилась на 5-ом месте среди таких стран, как Россия, Беларусь, Казахстан и др., что наглядно представлено на рис. 1.

Правовые и законодательные акты европейских стран, регулирующие оплату труда, носят, главным образом, локальный характер. Ими устанавливаются ставки и оклады заработной платы, регламентируются формы и системы оплаты труда, различные поощрительные выплаты.

Государством централизованно определяется заработная плата (должностные оклады) лишь для чиновников государственной службы и частично для работников бюджетных отраслей.

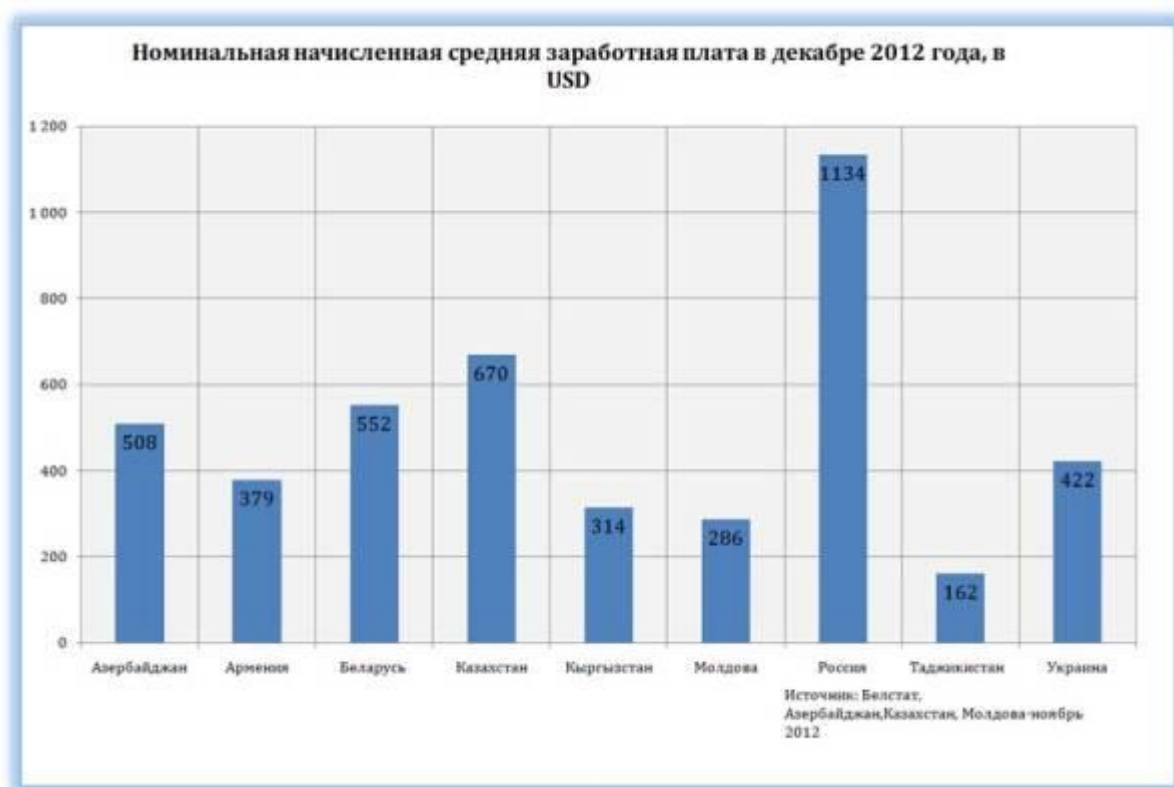


Рис.1.- Номинальная начисленная средняя заработная плата

В большинстве европейских стран по основной части трудящихся осуществляет регулирование оплаты труда в следующих основных направлениях:

- установление минимума заработной платы и определение ее структуры;
- внедрение определенных форм оплаты рабочей силы;
- индексация заработной платы и осуществление мер для предотвращения ее чрезмерного роста.

В ряде стран устанавливается государственный минимум заработной платы в масштабах страны или в отдельных отраслях, осуществляется ее индексация либо ограничение роста или «замораживание» на определенное время. Провозглашается равная оплата труда мужчин и женщин, определяются периодичность и место выплаты заработной платы, ее защита, платежные документы, регулируются натуральные выплаты в счет заработной платы, порядок взыскания невыплаченных сумм заработной платы, в частности при банкротстве предприятий, оплата при отклонении от нормальных условий труда, гарантийные и компенсационные выплаты.

Поиск новых экономических, правовых и методологических подходов к оплате труда, позволяющих при определении размера заработной платы максимально учитывать характер и сложность выполняемых работ, трудовой вклад каждого работника в общие результаты производственной деятельности вызывает необходимость исследовать организацию оплаты труда в наиболее экономически развитой стране Европы - Федеративной Республике Германии (Германии). К опыту ФРГ в этой сфере обращались специалисты многих стран. Немецкая система правового регулирования заработной платы, признанная одной из самых передовых в мире, легла в основу формирования законодательства об оплате труда не только западноевропейских (Бельгии, Италии, Испании, Австрии, Дании, Люксембурга) и восточноевропейских странах (Чехии, Польши, Венгрии), но и некоторых государств Африки и Азии. К тому же именно в Германии были проведены первые наиболее глубокие научно-теоретические и практические исследования, касающиеся заработной платы, ее форм, функций и структуры.

[6]

Основными формами регулирования зарплаты в Германии являются:

– колдоговорное регулирование на общенациональном и отраслевом уровне – на договорной основе между правительством, руководством

отраслей и профсоюзами определяются общий порядок индексации доходов, формы и системы заработной платы, размеры разовых повышении ее уровня, социальных выплат и льгот (в том числе пособий по безработице);

– фирменные колдоговоры – фирмы устанавливают размеры тарифных ставок и окладов, доплат и надбавок, утверждают систему участия в прибылях и т. д.;

– влияние на установление минимальной зарплаты, предельных размеров ее роста в период инфляции,

– рынок рабочей силы – определяет среднюю заработную плату и др.

Все перечисленные формы тесно взаимосвязаны, взаимодействуют и влияют друг на друга, создавая единый механизм регулирования заработной платы.

При разработке систем оплаты труда на многих предприятиях Германии исходят из следующих положений:

Системы оплаты труда ориентируются на рынок, отрасль, функцию, производительность труда и результат (распространяется как на тарифный, так и на нетарифный сектор).

Система оплаты труда должна, с одной стороны, оптимально мотивировать сотрудников, с другой – удерживать на разумном уровне объем и структуру издержек.

При установлении общей величины распределяемых среди сотрудников сумм в рамках программ участия в результатах хозяйственной деятельности предприятия последние являются определяющим фактором.

Степень выполнения функций и достижение согласованных в индивидуальном порядке целей служит основой для оценки трудового вклада

и тем самым базой для ежегодных мероприятий по регулированию оклада и определению доли участия в успехе.

В заработную плату входит оклад (включая участие в результате) и небольшое число основных дополнительных выплат (например, дополнительное обеспечение старости).

Переменная составляющая заработной платы по своей тенденции должна возрастать, в то время как постоянная составляющая уменьшаться.

Структура системы оплаты труда должна быть прозрачной.

К тенденциям, развивающимся в системах заработной платы на предприятиях Германии, можно отнести следующие:

- построение заводских тарифных систем для конкретных предприятий в рамках допустимых отклонений от тарифных соглашений союзов работодателей отраслевыми профессиональными союзами;
- применение единых тарифных сеток для рабочих и служащих на базе должностных месячных окладов;
- учет в оплате труда следующих факторов: повышение требований рабочих мест к образованию работников, рост умственных и нервно-психических нагрузок; снижение удельной значимости физических нагрузок и санитарно-гигиенических условий труда в структуре оценки тяжести труда;
- интегральная оценка трудового вклада работников на основе балльных систем, для расчета коэффициентов трудового участия.

Также на немецких предприятиях реализуется система программа поощрения сотрудников за участия в успехе. Помимо степени сложности и интенсивности труда, квалификации работников при определении размера



оплаты учитывается поведение работников на предприятии и, следовательно, такие факторы, как сознательное отношение к труду, солидарность, взаимовыручка, отстаивание интересов предприятия, то есть поведенческие установки. В решении проблем оплаты труда все большее значение приобретают социальные факторы, что находит отражение в тарифных соглашениях, законах, производственных договорах и индивидуальных трудовых соглашениях. К социально-ориентированным видам оплаты труда в своей книге «Теория управления кадрами в рыночной экономике» Й. Хентце и Й. Метцнер относят, в частности:

- право на оплачиваемый отпуск;
- гарантии минимальной оплаты сдельной работы, в том числе в случае недостаточной выработки;
- определение ставок и расценок в зависимости от возраста, соответствующего стажа работы на данном предприятии;
- увязывание оплаты труда с семейным положением (семейное пособие);
- выплата заработной платы в случае болезни;
- оплачиваемый учебный отпуск;
- надбавки за сверхурочную, ночную работу и т.д.;
- допуск к распределению прибыли;
- социальные услуги;
- выплаты по случаю рождества.

Формы и системы оплаты труда на предприятиях Германии представлены на рис.2.

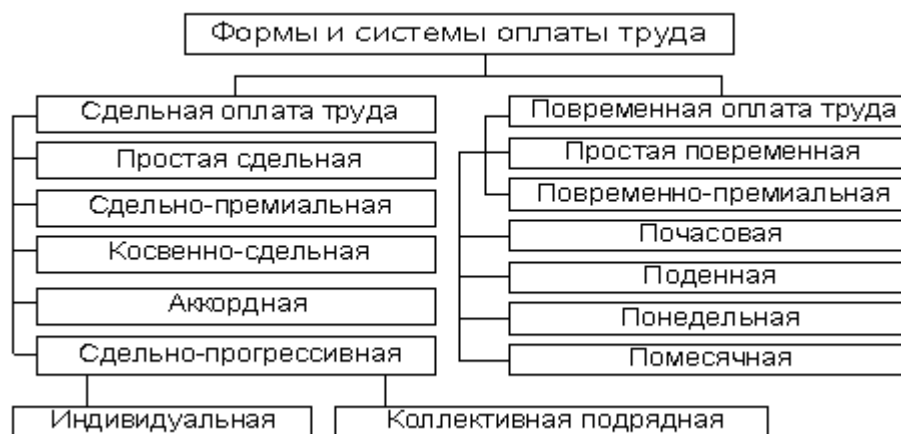


Рис.2. - Формы и системы оплаты труда на предприятиях Германии

Для обеспечения эффективной трудовой и производственной деятельности работодатель учитывает значимость каждого элемента в организации заработной платы, своевременно вознаграждает работников, не нарушая законодательство и гарантии государства в сфере оплаты труда. Применяемые формы, системы, состав заработной платы, прежде всего, должны соответствовать основным функциям оплаты труда.

Последние десятилетия характеризуются все более широким применением повременной заработной платы и соответствующими сокращениями сдельной. В Германии 60-70% промышленных рабочих оплачивается повременно. Распространение повременной заработной платы обусловлено двумя важнейшими причинами:

1) изменениями в технике и организации производства. В современном массово-поточном производстве выработка рабочих и темп их работы определяются скоростью движения конвейера, ритмом поточной линии. В этих условиях применение сдельной системы заработной платы оказывается нецелесообразным. Еще в большей степени это относится к автоматизированному производству;

2) проникновение нормирования труда в организацию повременной заработной платы. Современные методы нормирования труда позволяют фирме устанавливать меру интенсивности труда и для рабочих, оплачиваемых повременно. Повременная заработная плата сочетается с принудительным темпом труда, с его нормированием и премированием. Все это придает повременной заработной плате черты сдельной оплаты труда. [10, с.322]

Хочется отметить, что средняя зарплата немецких работников варьируется в различных пределах и для каждой профессии она разная.

Согласно информации за 2011 год средняя зарплата на территории Германии составляет 2,5 тыс. евро в месяц. Такие данные предоставило немецкое пенсионное ведомство. Эта цифра дана без вычета ряда налогов и социальных выплат, распространяющихся на всех жителей страны. Конечная сумма налогов может сильно отличаться, так как напрямую зависит от размера получаемой зарплаты, налогового класса, семейного положения и многого другого. В итоге у двух сотрудников, занимающих одинаковую должность с одной и той же зарплатой, налог может отличаться до 50%, что для некоторых слоев населения весьма ощутимо.

Обычно налоговые выплаты составляют от 20 до 25 процентов от получаемого дохода. Однако те, кто получают зарплату, близкую к минимальной, имеют низкие налоговые выплаты.

Таким образом, средняя зарплата в Германии выше, чем в странах СНГ, что зачастую является причиной миграции в Германию.

Итак, подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод, что заработная плата представляет собой основную часть средств, направляемых на потребление, представляющую собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и

распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала. На величину заработной платы влияет целый ряд рыночных и вне рыночных факторов, в результате чего складывается определенный уровень оплаты труда. В экономической литературе выделяют 3 основные системы оплаты труда: сдельную, повременную и аккордную. Также существуют коллективные и индивидуальные, прямые и косвенные системы оплаты труда.

Совершенствование организации оплаты труда на основе более эффективного сочетания рыночного и нерыночного механизмов является приоритетным заданием социальной политики, реализация которого возможна только на основе научно-обоснованных рекомендаций. В условиях современного развития рыночной экономики предприятия Украины используют различную систему оплаты труда для работников. Поскольку в Украине проблема оплаты труда сотрудников недостаточно изучена и требует усовершенствования, то ей следует ориентироваться на опыт зарубежных стран, таких, как Россия, Германия, Великобритания и др.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1 *Закони про оплату праці: чинне законодавство зі змінами та доповн. станом на 1 вересня. 2011 року: офіційний текст // К.: Паливода А.В., 2011. – 22 с.*
- 2 *Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 340 с.*
- 3 *Мищенко В.С. Основы экономической теории / В.С. Мищенко. - Д: ИЭП, 2002. – 276 с.*
- 4 *Пелих А.С. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – Р/н/Д: Феникс, 2008. – 416 с.*
- 5 *Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 208 с.*

*Правовое регулирование заработной платы работников внебюджетной сферы Федеративной Республики Германия [Текст] : автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. юрид. наук :12.00.05 / В. А. Мальцев. - М., 2007. - 25 с.*

7 Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. *Экономика и социология труда: Учебник для вузов.* – М.: ЮНИТИ, 2010. – 407 с.

8 Волков В.П., Ильин А.И., Станкевич В.И. *Экономика предприятия: Учебное пособие.* - М.: Новое значение, 2007. – 677 с.

9 *Економіка виробничого підприємства: Навчальний посібник / Й.М. Петрович, І.О.Будіцева., І.Г. Устінова та ін.: За ред. Й.М. Петровича.- 2-ге вид., перероб. і доп.- К: Знання, 2011.- 405 с.*

10 Хентце Й., Метцнер Й. *Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г.А.Рахманина. М.: Международные отношения, 2007. - 664 с.*

11 Волгин Н.А. *Вечный вопрос оплаты труда // Экономика и учет труда, 2005.- №5.-с. 23-27.*