



ISSN 2072-8441

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Головачев, А.С. Инновационный подход к управлению заработной платой по критерию производительности / А.С. Головачев, Д.Ю. Иваньков, Н.В. Юрова // Экономика и управление. – 2014. – № 4 (40). – С. 22–26.

# ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТОЙ ПО КРИТЕРИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

А.С. Головачев<sup>а</sup>, Д.Ю. Иваньков<sup>б</sup>, Н.В. Юрова<sup>с</sup>

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

заработная плата, управление, планирование заработной платы, соотношение с ростом производительности труда, совершенствование организации заработной платы, обеспечение роста производительности труда

### АННОТАЦИЯ

Определены проблемы организации заработной платы, ее взаимодействия с производительностью труда, прибылью и рентабельностью. Обоснована необходимость управления заработной платой по критерию производительности труда. Раскрыта сущность единого организационно-экономического механизма регулирования заработной платы во взаимодействии с ростом производительности труда. Приведены методы планирования фонда заработной платы. Предлагается инновационный подход к планированию фонда заработной платы на основе разработанного нормативно-приростного метода. Разработаны основные направления совершенствования организации заработной платы во взаимодействии с обеспечением роста производительности труда.

### СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

10 ИЮЛЯ 2014 Г.

### ВЕБ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.40/article.5.html>

# INNOVATIVE APPROACH TO SALARY MANAGEMENT IN RESPECT TO PRODUCTIVITY

A.S. Golovachev<sup>a</sup>, D.Y. Ivankov<sup>b</sup>, N.V. Yurova<sup>c</sup>

### KEYWORDS

salary, management, salary planning, correlation with labour productivity increase, improvement of salary organization, securing the labour productivity increase

### ABSTRACT

The article deals with the problem of salary organization, its interaction with labour productivity, profit and profitability. The necessity of salary management in respect to labour productivity is proved. The authors reveal the essence of an integral economic organizational control mechanism of salary in interaction with the rise in labour productivity. Methods of wage fund planning are given. The article presents an innovative approach to wage fund planning basing on the developed normative incremental method. The authors develop the main ways of improving the salary organization in interaction with securing the labour productivity increase.

### RECEIVED

July 10, 2014

### WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.40/article.5.html>

<sup>а</sup> Головачев Александр Степанович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления производством Минского университета управления

*Golovachev Aleksandr Stepanovich, Grand PhD in Economics, professor, professor of the department of Economics and Enterprise Management, Minsk University of Management*

<sup>б</sup> Иваньков Денис Юрьевич, магистрант Минского университета управления

*Ivankov Denis Yuryevich, Master student, Minsk University of Management*

<sup>с</sup> Юрова Надежда Владимировна, старший преподаватель Международного университета «МИТСО»

*Yurova Nadezhda Vladimirovna, senior lecturer, International University «MITSO»*

Исследования показывают, что в последние годы имеет место замедление темпов развития белорусской экономики. В промышленности, сельском хозяйстве и на транспорте наблюдается опережение темпов роста себестоимости продукции, работ и услуг по сравнению с темпами роста выручки от реализации, что приводит к снижению прибыли и рентабельности. Происходит снижение производительности труда, отставание темпов ее роста от темпов роста заработной платы. В экономике не срабатывает правило, при котором высокая оплата труда создает стимулы к высокопроизводительному труду. Возникает необходимость в системном и взаимосвязанном управлении организацией оплаты и производительностью труда.

### **Регулирование заработной платы и резервы совершенствования ее организации**

В процессе решения задач по совершенствованию организации заработной платы необходимо исходить из того, что заработная плата является комплексным и многогранным понятием. В организации заработной платы переплетаются противоречивые экономические и социальные интересы собственников предприятия, работающих и государства. Для работающих заработная плата является основным источником доходов воспроизводства рабочей силы, и в этой связи работники заинтересованы в увеличении зарплаты. Для собственника предприятия — это затраты, которые нужно сокращать в целях обеспечения конкурентоспособности товаров и расширенного воспроизводства и одновременно поддерживать на таком уровне, чтобы удовлетворить требования социальных нормативов и потребности предприятия в рабочей силе. Для государства заработная плата является основной налогооблагаемой базой и показателем жизненного уровня населения страны, поэтому заработную плату, с одной стороны, необходимо повышать, с другой стороны, это нужно делать так, чтобы не увеличивать налоговую нагрузку на заработную плату и не снижать конкурентоспособность производимых товаров. В любом случае повышение заработной платы возможно лишь при обеспечении роста производительности труда и прежде всего за счет снижения материалоемкости продукции.

В процессе регулирования заработной платы экономические и социальные интересы работающих представляют профсоюзы, интересы предприятия — его собственники, интересы государства — исполнительные, законодательные и судебные органы власти. При этом все эти многоплановые интересы в рыночных условиях проявляются во взаимодействии с рынками товаров и внешними факторами, которые вытекают из принципов прежде всего Международной организации труда (МОТ).

Обеспечение сочетания многоплановых социальных и экономических интересов собственников, работающих и государства требует понимания структуры и принципов функционирования единого организационно-экономического механизма повышения производительности труда и регулирования заработной платы [2]. Основой этого механизма являются сочетание и взаимосвязь форм и методов: с одной стороны — повышения производительности труда, с другой стороны — совершенствования организации заработной платы на основе: а) регулирования заработной платы на рынке труда, б) государственного регулирования, в) договорного

регулирования (социального партнерства между собственниками предприятия, профсоюзами и государством), г) управления заработной платой на предприятии.

Объектами этого механизма являются два взаимосвязанных блока: 1) основные направления повышения производительности труда; 2) формы и методы регулирования и управления заработной платой.

В целях разработки мер по совершенствованию организации заработной платы в Республике Беларусь выявлены недостатки, среди которых необходимо выделить:

- в связи с несовершенством рынка труда и отсутствием необходимой конкуренции рыночный механизм регулирования заработной платы в полную силу еще не срабатывает;

- заработная плата в недостаточной степени выполняет воспроизводственную и стимулирующую функции;

- имеет место разрыв связи систем оплаты труда и организации заработной платы с результатами и эффективностью производства;

- нарушается принцип опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;

- надтарифная часть заработной платы на многих предприятиях превышает тарифную, а поэтому тарифная система в недостаточной мере выполняет функцию базовой оценки результатов труда и определения его заработной платы;

- медленно происходит становление системы социального партнерства при «молчаливом» участии профсоюзов в защите интересов работающих;

- отсутствие надлежащей организации нормирования труда, что не способствует росту его производительности, лишает возможности совершенствовать управление заработной платой в зависимости от уровня организации труда, порождает диспропорции в фактической и нормативной численности работающих, создает возможность повышать заработную плату вне связи с количеством, качеством труда и конечными результатами деятельности предприятия, прежде всего производительностью труда и другими показателями эффективности производства;

- отставание устанавливаемой государством тарифной ставки первого разряда от минимальной заработной платы и социальных нормативов по доходам населения;

- отсутствие нормативно-налогового регулирования оплаты труда с учетом повышения ее роли в выполнении регулирующих и стимулирующих функций, обеспечивающих косвенное перераспределение заработной платы отраслей-лидеров по уровню оплаты труда (не являющихся таковыми по своей значимости для национальной экономики) в пользу отраслей-аутсайдеров (например, образование, наука, здравоохранение);

- высокий порог индексации денежных доходов населения, применяемый при компенсационных выплатах в связи с инфляцией;

- отсутствие унификации законодательных актов, регулирующих трудовые отношения и оплату труда в странах Союзного государства, что способствует одностороннему перемещению рабочей силы из Беларуси в Россию [2, 3, 4].

В настоящее время выбор форм и систем оплаты труда и организация его нормирования являются пре-

рогативой предприятия, упразднена статотчетность по нормированию труда. В итоге на многих предприятиях нормированием труда в надлежащей мере не занимаются, что отрицательно сказывается на уровне организации труда, оптимальном взаимодействии заработной платы и производительности труда. При этом следует напомнить, что нормы времени и нормы выработки связывают оплату труда с его производительностью. При отсутствии норм труда или при низком уровне его нормирования нельзя достигнуть роста производительности труда.

Наличие недостатков в организации заработной платы и отсутствие должной связи ее с производительностью приводит к тому, что заработная плата как экономическая категория превращается в некую социальную функцию, которая в слабой мере связана с качеством труда и конечными результатами деятельности предприятия. Отсутствует связь заработной платы с творческим содержанием труда. По этой причине катастрофически падает престиж квалифицированных специалистов, нарушаются пропорции между производительностью труда и заработной платой, особенно в условиях инфляционной экономики. Номинальная заработная плата путем ее увеличения «убегает» от инфляции и одновременно создает новый ее виток. В условиях инфляции предприятием недостаточно внимания уделяется планированию, организации, нормированию труда. Эффективность заработной платы падает, рентабельность труда снижается.

Выход из создавшегося положения видится в разработке и реализации единого организационно-экономического механизма регулирования заработной платы во взаимодействии с ростом производительности труда на основе «укрощения» инфляции, создания научных основ планирования, организации и нормирования труда, перехода на гибкие системы оплаты труда, обеспечивающие зависимость заработной платы от достижения конечных результатов деятельности предприятия и прежде всего — роста производительности труда. Усилению экономических стимулов высокоэффективного труда способствует внедрение технически обоснованных норм труда, выплата вознаграждений за их перевыполнение, установление надбавок за совмещение профессий, высокое профессиональное мастерство и квалификацию.

Для стимулирования обновления основных средств на основе активизации инвестиционно-инновационной деятельности, повышения конкурентоспособности товаров, сокращения издержек производства и обращения целесообразно установить зависимость переменной части заработной платы руководителей и специалистов от роста прибыли, направляемой на инвестирование ( $I_{\text{и}}$ ) и снижение расходов на производство и реализацию товаров, работ и услуг ( $C$ ) [2, 4, 8]. При этом показатель премирования (в %) необходимо определять по формуле:

$$\text{премия (\%)} = (I_{\text{и}}/C) \cdot 100 \quad (1)$$

В целях повышения роли тарифной части в оплате труда целесообразно отменить повышающие корректирующие коэффициенты к тарифным ставкам, введенные постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 27.09.2010 № 1382 и постановлениями Министерства труда, повысив тарифную ставку первого разряда путем сжатия единой тарифной сетки, межраз-

рядных перекрытий (соотношений) и диапазона крайних разрядов, что позволит: а) реализовать принцип равноотносительного нарастания тарифных коэффициентов; б) материально стимулировать переход работающих от разряда к разряду; в) оптимизировать соотношение диапазона крайних разрядов; г) усилить дифференциацию оплаты труда в зависимости от его сложности [2, 4].

### Планирование фонда заработной платы

Определяющим в управлении оплатой труда на предприятии является формирование фонда заработной платы, который состоит из:

а) начисленной заработной платы за выполненную работу и отработанное нормированное время, включая суммы отчислений на социальное страхование, подоходный налог на заработную плату;

б) выплат стимулирующего и компенсирующего характера, включая пособия, получаемые из средств социального страхования;

в) суммы выплат за неотработанное время (оплата за время отпуска, выходные пособия, расходы на платное обучение работников, авторские вознаграждения) и другие выплаты, включаемые в состав фонда заработной платы.

Плановая величина фонда заработной платы может быть определена методами: прямого счета, нормативным и нормативно-приростным [2, 6]:

1. Расчет планового годового фонда заработной платы ( $\Phi ЗП$ ) по методу прямого счета на основе определения средней годовой заработной платы одного работающего в плановом периоде с доплатами ( $ЗП_{\text{ср}}$ ) и среднесписочной численности работающих в плановом периоде ( $Ч_{\text{сн}}$ ) осуществляется по формуле:

$$\Phi ЗП = ЗП_{\text{ср}} \cdot Ч_{\text{сн}} \quad (2)$$

Метод прямого счета планирования  $\Phi ЗП$  на первый взгляд является простым, однако точность расчета  $ЗП_{\text{ср}}$  и  $Ч_{\text{сн}}$  в плановом периоде зависит от методики их определения.

2. Расчет планового  $\Phi ЗП$  по нормативному методу на основе плановой себестоимости годового объема производства ( $C_{\text{п.л}}$ ), или планового объема произведенной продукции ( $V_{\text{п.п.}}^{\text{п.л}}$ ), или объема реализованной продукции в плановом периоде ( $V_{\text{р.п.}}^{\text{п.л}}$ ) и соответственно нормативов заработной платы на 1 рубль плановой годовой себестоимости ( $H_{\text{зн.}}^{\text{Сп.л}}$ ), или на 1 рубль планового объема произведенной продукции ( $H_{\text{зн.}}^{\text{Vп.п.}}$ ), или на 1 рубль планового объема реализованной продукции ( $H_{\text{зн.}}^{\text{Vр.п.}}$ ) осуществляется по формулам:

$$\Phi ЗП = C_{\text{п.л}} \cdot H_{\text{зн.}}^{\text{Сп.л}} \quad (3)$$

$$\Phi ЗП = V_{\text{п.п.}}^{\text{п.л}} \cdot H_{\text{зн.}}^{\text{Vп.п.}} \quad (4)$$

$$\Phi ЗП = V_{\text{р.п.}}^{\text{п.л}} \cdot H_{\text{зн.}}^{\text{Vр.п.}} \quad (5)$$

При этом

$$H_{\text{зн.}} = \frac{\Phi ЗП_{\text{б}}}{Q_{\text{б}}} \left( \frac{100 + \Delta ЗП_{\text{ср}}}{100 + \Delta ПТ} \right), \quad (6)$$

где  $\Phi ЗП_{\text{б}}$  — фонд заработной платы базисного периода, руб.;

$Q_{\text{б}}$  — объем реализованной продукции в базовом периоде, руб.;

$\Delta ЗП_{ср}$ ,  $\Delta ПТ$  — плановый прирост соответственно средней заработной платы и производительности труда в плановом периоде по отношению к базисному, %:

$$\Delta ПТ = \left( \frac{\mathcal{E}_q}{\mathcal{C}_{исх} - \mathcal{E}_q} \right) \cdot 100, \quad (7)$$

где  $\mathcal{E}_q$  — экономия (высвобождение) численности работающих, чел.;

$\mathcal{C}_{исх}$  — исходная (базовая) численность, чел.

$$\Delta ЗП_{ср} = \sum_{i=1}^n \Delta ПТ_i \cdot H_i, \quad (8)$$

где  $\Delta ПТ_i$  — плановый прирост производительности труда за счет  $i$ -го фактора;

$H_i$  — норматив прироста заработной платы на 1 % прироста производительности труда под влиянием  $i$ -го фактора;

$n$  — количество факторов.

Точность этого метода увеличивается по мере динамики исходных величин расчета: от себестоимости — к произведенной продукции и от последней — к реализованной продукции и соответственно от определения  $H_{зн. снл}$ ,  $H_{зн. вр.п.}$ ,  $H_{зн. вр.п.}$ . Однако в любом случае наиболее адекватным рыночным отношениям является использование следующего метода.

3. Расчет планового  $\Phi ЗП$  по нормативно-приростному методу с учетом фактической  $ЗП$  одного работающего в базисном периоде, индекса планового роста объема реализованной продукции с положительной рентабельностью ( $I_{вр.п. нл}$ ), соотношения прироста заработной платы и прироста производительности труда, рассчитанного по реализованной продукции ( $Ипм/зн$ ), снижение материальных затрат в плановом периоде ( $Им$ ), индекса инфляции ( $Иинфл.$ ), численности работающих в плановом периоде ( $\mathcal{C}_{п.л}$ ), коэффициента премирования работников за активизацию инвестиционно-инновационной деятельности ( $Кпрем.инв.$ ), который определяется отношением прироста прибыли от инвестиций и инвестиционных затрат, осуществляется по формуле:

$$\Phi ЗП = \Phi ЗПб \cdot I_{вр.п. нл} \cdot Ипм/зн \cdot Им \cdot Кпрем.инв. \cdot Иинфл. \cdot \mathcal{C}_{п.л} \quad (9)$$

Принципиальным является определение оптимального соотношения прироста оплаты труда на один процент прироста производительности. Это соотношение находится в диапазоне (0,4—0,6) к 1 % роста производительности труда, так как последний обеспечивается не только за счет экономии труда, но и за счет роста капитала (повышения технического и технологического уровня производства), на воспроизводство которого также направляется 0,4—0,6 результата от одного прироста производительности труда. Таким образом обеспечивается расширенное воспроизводство не только рабочей силы, но и основных средств. Например, если прирост производительности труда в плановом периоде будет обеспечен на 6 %, а нормативное значение прироста оплаты труда на 1 % прироста производительности составляет 0,5, то возможный прирост оплаты труда будет равен  $3 \% = 6 \cdot 0,5$ .

Нормативно-приростной метод расчета  $\Phi ЗП$  в наибольшей мере отвечает требованиям рыночных отношений, так как  $\Phi ЗП$  в данном случае ставится в за-

висимость от результатов производства: увеличения объема реализованной продукции; снижения материальных затрат; роста производительности труда, опережающего рост заработной платы.

#### Рост производительности труда — критерий организации заработной платы

Совершенствование организации заработной платы является одним из факторов стимулирования роста производительности труда. В свою очередь, рост производительности труда является основой и источником реального роста заработной платы. В этой связи актуальной является проблема разработки механизма повышения производительности труда.

Исследования показывают, что резервы роста производительности труда кроются прежде всего в сфере управления производством, капиталом и трудом: в использовании живого труда, средств и предметов труда, в совершенствовании планирования и организации, в снижении материальных и трудовых затрат на единицу продукции, повышении качества труда и деятельности предприятий.

Отметим, что производительность труда зависит от следующих групп факторов:

- повышения технического уровня производства (внедрения прогрессивной техники и технологий, механизации и автоматизации процессов);
- совершенствования организации труда (специализации, кооперирования, концентрации, внедрения обоснованных норм труда, материалов и основных средств, сокращения потерь рабочего времени);
- изменения объема, структуры и диверсификации производства;
- информационных и маркетинговых технологий продвижения товаров на рынок;
- отраслевых факторов организации производства;
- социальных факторов, характеризующих условия и стимулирование труда, ориентацию мышления на удовлетворение потребностей рынка, конечные экономические и финансовые результаты производства, переход от валовых показателей деятельности предприятий к качественным, к повышению конкурентоспособности.

Основными составляющими и взаимосвязанными элементами единого механизма управления производительностью труда и его оплатой являются [1, 2, 3, 4, 5, 6]:

- планирование заработной платы и производства с ориентацией на потребителя, обеспечивающее конкурентоспособность товаров и увеличение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;
- совершенствование организации труда, мероприятия по которой не требуют существенного финансирования, но обеспечивают повышение производительности труда; прирост и накопление прибыли для осуществления эффективных технических и технологических проектов создают предпосылки для совершенствования организации заработной платы;
- повышение технического уровня производства, внедрение прогрессивной техники и технологии, интенсивное замещение труда капиталом, усиление творческого содержания труда, повышение значимости знаний и увеличение доли высококвалифицированных специалистов, повышение межразрядных соотно-



шений для квалифицированных и высококвалифицированных работников при одновременном снижении соотношений крайних разрядов, что соответствует принципам формирования экономики инновационного типа;

— расширение на основе правовой поддержки границ применяемой системы социального партнерства путем конкретизации процедуры достижения консенсуса между сторонами партнерства, усиления гарантий выполнения ими обязательств, степени ответственности сторон и информированности наемных работников, повышения результативности функционирования профсоюзов в области регулирования трудовых отношений по критерию повышения материальных мотиваций с учетом устранения диспропорций в оплате труда;

— использование информационных и маркетинговых технологий для повышения эффективности управленческих решений, особенно в сфере продвижения товаров на рынок;

— формирование нового мышления в управлении производством, основанного на знаниях и умениях работников и качестве их работы в инновационной деятельности, повышении самостоятельности и ответственности в управлении, исключении инертности и боязни принятия инновационных решений;

— укрощение инфляции, которая обесценивает белорусский рубль, снижает его покупательную способность, катастрофически увеличивает разрыв между номинальной и реальной заработной платой, затрудняет получение долгосрочных кредитов для развития производства и в итоге снижает производительность труда;

— снижение правовой нормы компенсационных выплат при инфляции с 5 до 2–3 %, о чем свидетельствует опыт стран с развитой экономикой;

— унификация норм трудового права в рамках международного коллективно-договорного процесса Беларуси и России в части установления единых критериев при определении минимальной заработной платы, формирования тарифных систем, индексации и налогообложения денежных доходов населения с учетом социальных нормативов.

### Заключение

Инновационный подход к управлению заработной платой по критерию производительности предполагает разработку и реализацию единого организационно-экономического механизма регулирования заработной платы во взаимодействии с ростом производительности труда. Одна ветвь этого механизма направлена на совершенствование организации заработной платы и создает материально-экономические стимулы для роста производительности труда. Вторая ветвь включает в себя направления обеспечения роста производительности труда, что создает экономические условия для повышения заработной платы. В итоге этот механизм позволяет оптимизировать темпы роста заработной платы и производительности труда.

Совершенствование организации заработной платы достигается на основе использования внешних (снижение инфляции, регулирование рынка труда и государственное регулирование заработной платы) и внутренних (планирование фонда заработной платы,

экономия труда на основе внедрения современной организации и нормирования труда, механизация и автоматизация труда, повышение квалификации работников, качества труда и продукции, премирование за высокие конечные результаты деятельности предприятия) факторов управления заработной платой на предприятии.

Повышение производительности труда предполагает: а) создание материально-экономических стимулов для такого роста на основе научной организации заработной платы; б) повышение технического уровня производства; в) совершенствование организации труда; г) изменение объема, структуры и диверсификации производства; д) внедрение современных информационных и маркетинговых технологий продвижения товаров на рынок; е) использование социальных факторов совершенствования условий и стимулирования труда; ж) ориентацию мышления руководителей и специалистов на удовлетворение потребностей рынка, конечные экономические и финансовые результаты предприятия; з) повышение конкурентоспособности товаров и предприятий.

Реализация комплексного инновационного подхода к управлению заработной платой во взаимосвязи с системой повышения производительности труда является современной концепцией удовлетворения экономических и социальных интересов работников, собственников предприятий и государства, которое обеспечивает повышение жизненного уровня населения страны и качественного роста национальной экономики.

Данное исследование дало основание для уточнения определения понятия «заработная плата»: это плата за заработанный рост производительности труда. Взаимодействие заработной платы с производительностью труда отражает суть неразрывной взаимосвязи таких сложных понятий, как рынок труда и рынок товаров, работ и услуг.

### Литература / References

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь: текст по состоянию на 20 февраля 2012 года. — Минск, 2012.  
Trudovoy kodeks Respubliki Belarus: tekst po sostoyaniyu na 20 fevralya 2012 goda. — Minsk, 2012.
2. Головачев, А.С. Экономика предприятия. В 2 ч. Ч. 2. / А.С. Головачев. — Минск, 2008.  
Golovachev, A.S. Ekonomika predpriyatiya. V 2 ch. Ch. 2 / A.S. Golovachev. — Minsk, 2008.
3. Долинина, Т.Н. Оплата труда наемных работников: теоретико-методологические аспекты / Т.Н. Долинина. — Минск, 2011.  
Dolinina, T.N. Oplata truda nayemnykh rabotnikov: teoretiko-metodologicheskiye aspekty / T.N. Dolinina. — Minsk, 2011.
4. Лебедева, С.Н. Методология и механизм регулирования оплаты труда / С.Н. Лебедева; под ред. В.Н. Шимова. — Минск, 2005.  
Lebedeva, S.N. Metodologiya i mekhanizm regulirovaniya oplaty truda / S.N. Lebedeva; pod red. V.N. Shimova. — Minsk, 2005.
5. Организация, нормирование и оплата труда / Под общ. ред. А.С. Головачева. — Минск, 2008.  
Organizatsiya, normirovaniye i oplata truda / Pod obshch. red. A.S. Golovacheva. — Minsk, 2008.
6. Суша, Г.З. Планирование на предприятии: УМК / Г.З. Суша. — Минск, 2008.  
Susha, G.Z. Planirovaniye na predpriyatii: UMK / G.Z. Susha. — Minsk, 2008.
7. Скрипченко, Д.Г. Управление трудом и заработной платой / Д.Г. Скрипченко. — Минск, 2012.  
Skripchenko, D.G. Upravleniye trudom i zarabotnoy platoy / D.G. Skripchenko. — Minsk, 2012.
8. Экономика предприятия / Под ред. Л.Н. Нехорошевой. — Минск, 2008.  
Ekonomika predpriyatiya / Pod red. L.N. Nekhoroshevoy. — Minsk, 2008.