

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Соціально-психологічний факультет
Кафедра менеджменту і адміністрування

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту і адміністрування
_____ к.е.н., доц. Карпюк О.А.

ВИПУСКНА РОБОТА

на тему: «Управління розвитком персоналу на підприємстві»
(на матеріалах ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод»)

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр
за професійним спрямуванням 6.030601 «Менеджмент»

Виконала

студентка 41 групи
напряму підготовки
6.030601 «Менеджмент»
Короцинська Яна Антонівна

Науковий керівник

к.е.н., ст. викладач Мосійчук Ірина Вікторівна

Житомир 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність розвитку персоналу та його особливості.....	6
1.2. Методи професійного навчання персоналу.....	15
1.3. Планування кар'єри як етап професійного розвитку персоналу.....	24
1.4. Система стимулювання професійного розвитку працівників.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОРАЛ» ДОВБИСЬКИЙ ФАРФОРОВИЙ ЗАВОД.....	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод.....	42
2.2. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності підприємства.....	50
2.3. Аналіз процесу управління розвитком персоналу ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод.....	61
2.4. Удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод.....	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Ще не так давно робота з кадрами полягала винятково в заходах щодо набору та відбору робочої сили. Ідея полягала в тому, що, якщо вам вдалося знайти потрібних людей, то вони зможуть виконати будь-яку роботу.

Сучасні організації, у яких розвинена система управління кадрами, вважають, що набір придатних людей є усього лише початком, в той час, як більша частина ресурсів організації є матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується через амортизацію, цінність людського капіталу з роками може і повинна зростати. Таким чином, як для блага самої організації, так і для особистого блага всього персоналу керівництво організації повинно постійно працювати над всебічним підвищенням його потенціалу.

В наші дні, освіта, не стільки загальна, як професійна, стає визначальним елементом, що формує якісні характеристики робочої сили. Багато організацій вважають збільшення вкладень в розвиток персоналу головним фактором в конкурентній боротьбі. Програма розвитку персоналу сприяє формуванню робочої сили, що володіє більш високими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією. Це веде до зростання продуктивності, і, відповідно, до підвищення цінності людського капіталу.

Метою даного дослідження є розвиток теоретико-методологічних основ і методичних підходів до удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу, а також розробка заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства.

Відповідно до мети можна поставити такі завдання дослідження:

- 1) визначити сутність поняття «розвиток персоналу» з точки зору різних дослідників;
- 2) дослідити методи професійного навчання персоналу;
- 3) розглянути планування кар'єри як складову розвитку персоналу;
- 4) дослідити особливості стимулювання професійного розвитку

працівників;

- 5) охарактеризувати організаційну та економічну складову діяльності ТОВ «Корал»;
- 6) проаналізувати показники економічної діяльності підприємства;
- 7) охарактеризувати систему управління розвитком персоналу на ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є система розвитку персоналу ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод. Предметом дослідження у випускній роботі виступає сукупність теоретичних та практичних аспектів системи розвитку персоналу на підприємстві.

Істотний внесок у розробку концепції стратегічного підприємництва та визначення його конкурентних переваг внесли західні економісти Ансофф І., Томпсон А., Стрікленд А., Дойль П., Гительман Л. Д., Виссема Х., і вітчизняні вчені Виханский О. С., Єфремов В. С. Окремі аспекти формування конкурентних переваг фірми на основі підвищення рівня знань персоналу розглянуті в роботах Друкера П., Грейсона Дж. К., Гуїяр Ф., Попова С. А., Мазура І. І., Шапіро В. Д.

Дослідженню взаємозв'язку стратегічного управління компанією і системи управління персоналом присвятили свої роботи вітчизняні фахівці Кибанов А. Я., Травін В. В., Дятлов В. А., Шекшня С. В., Мішурова І. В., Самигін С. І., Столяренко Л. Д.

У той же час у вітчизняній літературі відсутнє чітке визначення терміну «розвиток персоналу», опис елементів системи розвитку персоналу, не наводяться конкретні механізми формування такої системи, відсутні методологічні підходи до створення системи розвитку персоналу на корпоративному рівні з позицій концепції стратегічного управління, що визначило коло проблем для цього дослідження.

У процесі проведення дослідження були використані аналітичні прийоми, методи логічного, порівняльного та системного аналізу тощо.

Названі методи використовувалися в різній комбінаціях на різних етапах дослідження в залежності від поставлених цілей і завдань. Це дозволило забезпечити обґрунтованість зроблених висновків.

Інформаційно-емпірична база дослідження формувалася на основі законодавчих і нормативних актів України, матеріалів монографічних досліджень, наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених, аналітичних даних, опублікованих в науковій літературі та періодичній пресі, а також Інтернет-ресурсах.

Структурно робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми роботи, відображена ступінь її наукової розробленості, сформульовані цілі і завдання, теоретична і практична значущість роботи.

У першому розділі даного дослідження виявлено сутність розвитку персоналу, роль і значення системи розвитку персоналу на підприємстві.

Другий розділ включає комплексний аналіз ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод та методи удосконалення процесу розвитку персоналу на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Розвиток персоналу це – система керованих дій в галузі підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, вирішення нових завдань, з метою подолання розбіжностей між вимогами до працівника і його фактичними якостями та знаннями, в рамках досягнення певного рівня соціального і економічного розвитку організації, а також задоволення колективних та індивідуальних потреб персоналу.

Розвиток персоналу поділяється на 2 види: загальний і професійний.

Професійний розвиток особистості – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю.

2. Важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Всі методи навчання поділяються на 2 великі групи: навчання на робочому місці та навчання поза робочим місцем.

До методів навчання на робочому місці відносять: наставництво, делегування, ротація, інструктаж на робочому місці, метод ускладнених завдань тощо.

До методів навчання поза робочим місцем відносять: лекції, кейси, тренінги, ділові ігри, дискусії і обговорення тощо.

Особливим методом розвитку професійних навичок є самоосвіта, тобто самостійний розвиток працівників. Вибір методів залежить від конкретної ситуації та можливостей підприємства.

3. Термін «кар'єра», у загальному розумінні, означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності. У вузькому розумінні кар'єра – це сукупність робочих місць, що їх займає

працівник, визначених за ранговою шкалою.

Розрізняють 2 види трудової кар'єри:

1) професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього трудового життя;

2) внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Планування кар'єри – один із напрямків кадрової роботи в організації орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися:

- менеджер по персоналу;
- лінійний менеджер (безпосередній керівник);
- сам працівник.

4. Мотивація професійного розвитку є найбільш дієвим інструментом забезпечення необхідних кінцевих результатів виробничої діяльності підприємства завдяки виявленню і продуктивному використанню професійного потенціалу співробітників.

Більшість дослідників виділяють два основні типи мотивації: внутрішню та зовнішню.

Мотиви до навчання та професійного розвитку можна систематизувати за такими групами:

- соціальні;
- пізнавальні;
- особистісні.

Важливе місце в професійному розвитку керівника займає саморозвиток.

Саморозвиток менеджера – це усвідомлений, цілеспрямований розвиток в собі якостей керівника, що включає самостійне вдосконалення своїх умінь, знань та особистісних якостей, що підвищують рівень

професіоналізму. Цей процес включає в себе такі складові: особистісний ріст, інтелектуальний та кваліфікаційний розвиток, підтримання фізичної форми.

5. ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод створене з метою отримання прибутку в процесі діяльності по виробництву господарських та декоративних керамічних виробів. Підприємство функціонує в фарфорово-фаянсовій галузі, яка все більше занепадає в останні роки. Завод розташований в Житомирській області, його продукція є якісною та відповідає всім Міжнародним стандартам. Структура управління на підприємстві є лінійно-функціональною, що дозволяє поєднати переваги лінійної та функціональної структур.

ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод має у своєму розпорядженні такі основні цехи:

- 1) масозаготівельний;
- 2) формувальний;
- 3) цех обпалу;
- 4) сортувальний цех;
- 5) живописний цех;
- 6) муфельно-пакувальний цех;
- 7) склад готових виробів.

Також на заводі є допоміжні цехи та служби: енергодільниця, ремонтно-механічний цех, ремонтно-будівельна дільниця, газослужба, цех внутрішньозаводського транспорту.

6. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод виявив негативну тенденцію до погіршення становища підприємства, зокрема: погіршення фінансових результатів, зниження рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

7. Проаналізувавши систему управління персоналом у ТОВ «Корал» стало зрозуміло, що керівництво організації не має певної програми дій щодо персоналу, а вся кадрова робота практично зводиться до обліку кадрів, ведення трудових книжок і внутрішньофірмового навчання, яке проводять

тільки у разі необхідності.

Організаційний вплив у ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод засновано на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу. До них відносяться:

- правила внутрішнього розпорядку;
- посадові інструкції;
- штатний розклад.

В рамках аналізу системи розвитку персоналу було проведено дослідження із застосуванням методів оцінки та на його основі розроблено анкету оцінки задоволеності працівників системою професійного розвитку і якістю освіти на підприємстві.

В опитуванні брали участь співробітники різних посад і відділів. Кількість опитуваних – 20 осіб, з них 7 чоловіків та 13 жінок. Більшості опитуваних від 25 до 45 років.

З результатів опитування стало зрозуміло, що існує загальна незадоволеність персоналу підприємства системою професійного розвитку. Це такі параметри, як саморозвиток та самореалізація особистості на підприємстві, можливості просування по службі та розширення профілю, задоволеність своєю роботою тощо.

Для удосконалення системи управління розвитком персоналу на ТОВ «Корал» Довбиський фарфоровий завод рекомендується запровадити певні нововведення та заходи, які сприятимуть ефективному використанню людського капіталу.

По-перше, на підприємстві потрібно впровадити маркетинг персоналу. Оскільки підприємство ТОВ «Корал» зацікавлене в залученні висококваліфікованих кадрів, то поряд з плануванням потреби в кадрах необхідно здійснювати маркетинг персоналу, який є умовою зростання кадрового потенціалу за рахунок пошуку і залучення із зовнішніх джерел необхідної робочої сили.

По-друге, підприємству необхідно вдосконалити процес адаптації

працівника після прийому на роботу. На ТОВ «Корал» не має чітко визначеного випробувального терміну, і в зв'язку з цим період адаптації нових працівників часто затягується. Тому керівництву підприємства необхідно встановити строк випробувального терміну і обговорювати його з працівником в процесі найму на роботу.

По-третє, необхідно зменшити плинність кадрів, адже це загрожує стабільності та цілісності підприємства і пов'язано зі значними затратами ресурсів. Для цього потрібно зібрати і опрацювати інформацію про стан, причини і фактори плинності кадрів (вивчити її якісні та кількісні характеристики). Однією з основних причин плинності кадрів є відсутність можливості розвитку персоналу як особистісного, так і професійного.

Для того, щоб виявити мотиви, фактори та встановити причини плинності кадрів на ТОВ «Корал», відділ кадрів повинен проводити співбесіди з тими, хто звільняється, а також з їхніми колегами та безпосереднім начальством. Результати цих співбесід потрібно заносити в журнал обліку звільнень.

Для підвищення ефективності системи мотивації на підприємстві потрібно вдосконалити роботу відділу кадрів. Цей відділ повинен володіти необхідною інформацією, ресурсами і повноваженнями для ведення мотиваційної діяльності.

Для розвитку персоналу ТОВ «Корал» рекомендується застосовувати такий інструмент особистісного та професійного розвитку як коучинг. Він спрямований на пошук вирішення проблем та поліпшення результатів професійної діяльності. Введення методу коучингу на ТОВ «Корал» допоможе працівникам стати націленими на результат і, найголовніше, використовувати свій досвід і нові знання, отримані на тренінгах безпосередньо під час робочого процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук В. А. Менеджмент: [учебник]/ В. А. Абчук. – Санкт-Петербург.: Союз, 2012. – 423 с.
2. Адамс Б. Эффективное управление персоналом / Б. Адамс. - М .: АСТ Астрель, 2006. - 362 с.
3. Акатов, Л. І. Основи кадрового менеджменту: [підручник] / Л. І. Акатов. - М .: ИНФРА-М, 2014. - 392 с.
4. Алістаєва А. В. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу промислових інтегрованих структур / А. В. Алістаєва, В. М. Колосок // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. - №37. – с. 3-7.
5. Альошина, Ю. Є. Управління персоналом: [підручник] / Ю. Є. Альошина. - М .: ИНФРА-М, 2013. - 476 с.
6. Армстронг М. Менеджмент: [підручник]/ М. Армстронг. – К.:Знання-Прес, 2006. – 876 с.
7. Аширов Д. А. Управління персоналом: [навчальний посібник] / Д. А. Аширов. - М .: Проспект, 2008. - 326 с.
8. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах господарювання / Н. П. Базалійська, Т. В. Забавський // Молодий вчений. – 2014. - №6. – с. 12-21.
9. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. – 2014. - №6. – с. 28-34.
10. Байда О. В. Мотивація праці як складова успіху організації / О. В. Байда // Вісник національного Хмельницького університету. – 2010. - №14. – с. 55-57.

11. Баранова Г. І. Моделі управління персоналом: [навчальний посібник] / Г. І. Баранова. - Іркутськ: Вид-во ІГЕА, 2007. - 354 с.
12. Бесєдін А. Л. Системний підхід до управління персоналом в рамках концепції сучасного менеджменту: [навчальний посібник] / Бесєдін А. Л. - Тула: Вид-во «Гриф і К», 2011. - 328 с.
13. Бертель Дж. Основи концепції роботи персоналу в організації: [підручник]. / Дж. Бертель – М. Фелікс - 2013. - С. 202.
14. Брич В. Я. Теоретичний аспект розвитку персоналу / В. Я. Брич, О. Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. -2009. - №5. – с. 13-16.
15. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу: [посібник з кадрової роботи] / В. Р. Веснін. - М.: Юрист, 2005. - 496 с.
16. Волгін А. Б. Книга працівника кадрової служби: [підручник] / А. Б. Волгін. - М.: Економіка, 2008. – 185 с.
17. Волков І. П. Керівнику про людський фактор: [соціально психологічний практикум]./ Воолков І. П., - М.: ИНФРА, 2005.
18. Воробьов, Н. Х. Управління персоналом організації: [навчальний посібник] / Н. Х. Воробьов. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 452с.
19. Герчиков В. І. Управління персоналом: працівник - найефективніший ресурс підприємства: [навчальний посібник] / В. І. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008.
20. Городничук Н. В. Обоснование научных принципов обеспечения качества профессионального развития промышленного предприятия / Н. В. Городничук, О. В. Захарова // Экономика промышленности. – 2013. -№4. – с. 7-12.
21. Гришнова О. А. Людський капітал: [підручник] / О. А. Гришнова. – К.: Знання, 2004. – 214 с.
22. Данилюк В. М. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. М. Данилюк // Україна: аспекти праці. – 2012. - №6. – с. 8-12.

23. Дерманова, І. Б. Управління персоналом: [підручник] / І.Б. Дерманова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 391 с.
24. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов: [учебник] / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – М.: Эскмо, 2006. – 432.
25. Дигун О. М. Современные реалии мотивации / О. М. Дигун // Управление персоналом. – 2011. - №7. – с. 72-78.
26. Іванова С. Розвиток потенціалу співробітників. Професійні компетенції, лідерство, комунікації: [підручник] / Іванова С. - М.: Альпіна Паблишер, 2009. - 563 с.
27. Єгоршин А. П. Управління персоналом: [навчальний посібник] / Єгоршин А. П. - Вид. 3-е. Н. Новгород: НІМБ, 2011. - 716 с.
28. Карташов С. А. Рекрутинг: найм персоналу. [навчальний посібник] / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, І. А. Кокорєв. - М.: Іспит, 2013. - 320 с.
29. Карташова Л. І. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці / Л. І. Карташова // Людина і праця, - 2007. - №6. С. 87-89.
30. Кибанова, А. А. Управління персоналом організації: [навчальний посібник] / А. А. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 557с.
31. Кибанов А. Я. Управління персоналом організації: добір і оцінка при наймі, атестація: [підручник] / Кибанов А. Я., К. Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2009. - 459 с.
32. Коджаспирова, Г. М. Мотивація персоналу: [підручник] / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. - М.: Видавничий центр Academia, 2012. – 234 с.
33. Ковальов В. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: [підручник] / В. В. Ковальов, О. М. Волкова. - М.: Проспект, 2008. – 421 с.
34. Колпаков В. К. Управління розвитком персоналу: теорія і практика / В. К. Колпаков // Персонал. – 2004. - № 11. – с. 64-69.
35. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: [навчальний посібник] / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

36. Кулінч У. О. Психологія управління: [навчальний посібник] / І. О. Кулінч. – К.: Знання, 2008. – 292 с.
37. Куніцина В. М. Управління персоналом: [підручник] / В. М. Куніцина. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 431 с.
38. Лазарева Г. В. Управління персоналом: [підручник] / Лазарева Г. В. - Челябінськ: Мулу, 2005. – 312 с.
39. Лукаш Ю. А. Мотивація та ефективне управління персоналом: [підручник] / Лукаш Ю. А. - М.: «Финпресс», 2007. – 256 с.
40. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М.: «Финпресс», 2004. – 288 с.
41. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства: [навчальний посібник] / Є. В. Маслов. - М.: ИНФРА - М, 2004. - 312 с.
42. Макарова І. К. Управління персоналом: [підручник] / І. К. Макарова. - М.: «Юриспруденція», 2012. – 279 с.
43. Мескон М. Основи менеджменту: [підручник] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. - Пер. з англ. - М.: Справа, 2002. – 465 с.
44. Одегов Ю. Г. Управління персоналом: [підручник] / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавльов. – М.: ЮНИТИ. - 2007. – 455 с.
45. Онищенко О. О. Організація роботи з навчання персоналу / О. О. Онищенко // Управління персоналом. - 2014. - №1. – с. 23-29.
46. Офіленко Н. О. Ринок і ресурси споживчих товарів: [навчальний посібник] / Н. О. Офіленко. – К.: «ЦУЛ», 2011. - 184 с.
47. Паршина В. С. Система розвитку персоналу в організації: [підручник] / В. С. Паршина. - Єкатеринбург: Уро РАН, 2006. - 74 с.
48. Плахова Л. В. Основи менеджменту: [Навчальний посібник]. / Л. В. Плахова, Т. М. Ануріна. - М.: КноРус, 2010. - 412 с.
49. Пługіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. - №42. – с. 1-5.

50. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: [підручник] / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
51. Самигін, С. І. Управління персоналом: [підручник] / С. І. Смигін. - Вид. 2-е, перероб. і доп. - Ростов н / д: Фенікс, 2006. - 467 с.
52. Саубанова Л. М. Організація управління людськими ресурсами на підприємстві / Л. М. Саубанова // Управління персоналом, 2009. - № 1. - с. 14-26.
53. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку [Електронний ресурс] / О. А. Сливка – Режим доступу: http://archive/nbuu.gov.ua/portal/soc-gum/Tiru/2010_29/Slivka.pdf.
54. Соснін, В. А. Управління персоналом організації: [підручник] / В. А. Соснін. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 376 с.
55. Соснін В. А. Система організації та заохочення праці (досвід методичної розробки). / С. Губанов // Економіст. - 2007. - №3.
56. Стадник А. І. Путівник з кадрового менеджменту: [підручник] / А. І. Стадник. - М.: Бегін груп, 2005. - 358 с.
57. Турузов А. Управління персоналом: [підручник для вузів] / Під ред. д-ра ек.н., проф. А. Я. Кибанова. - М.: Видавництво «Іспит», 2006.
58. Уїтмор Д. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом / Д. Уїтмор. – М.: Альпіна Паблішер, 2012. – 309 с.
59. Федорова Н. В. Управління персоналом організації: [навчальний посібник]. /Н. В. Федорова - М.: Конкурс, 2007. – 213 с.
60. Федорова Н. В. Управління персоналом організації: [навчальний посібник] / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2010. – 378 с.
61. Федосеев В. Н. Методи управління персоналом: [підручник] / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустін. - М.: Ексмо, - 2012, - 231 с.

62. Ходаківський Є. І. Менеджмент: [підручник] / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
63. Шамарова Г. Л. Проблеми управління людським потенціалом / Г. Л. Шамарова // Управління персоналом, 2008. - № 8. - с. 12-21.
64. Шапіро С. А. Управління людськими ресурсами: [підручник] / С. А. Шапіро. - М.: ГроссМедиа, 2015. - 304 с.
65. Шишов С. К. Персонал - основа досягнення цілей бізнесу / С. К. Шишов // Управління персоналом, 2009. - № 18. - с. 12-24.
66. Ярмош В. В. Мотивация персонала на современных предприятиях / В. В. Ярмош // Молодий вчений. – 2013. - №1. – с.12-18.