

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.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: “Мотивація в системі управління персоналом”
(на матеріалах ТОВ «Продовольча компанія Лідер-Продукт»)

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст за професійним
спрямуванням 7.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування (за
видами економічної діяльності)”

Виконала

студентка 51 групи
Спеціальності 7.03060101
«Менеджмент організацій і
адміністрування (за видами
економічної діяльності)»
Гарасим'юк Наталія Василівна

Науковий керівник

Кандидат економічних наук, доцент
Карпюк Ольга Анатоліївна

Житомир 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	...3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	...5
1.1. Аналіз теоретичних засад мотивації як частини системи управління персоналом.....	...5
1.2. Причини низької працездатності та її управління в кризових умовах.....	..25
1.3. Методичні підходи до формування системи мотивування працівників.....	..34
РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ ЛІДЕР-ПРОДУКТ».....	..39
2.1. Характеристика ТОВ «Продовольча компанія Лідер-Продукт» як суб'єкта господарювання.....	..39
2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «ПК Лідер-Продукт».....	..48
2.3. Оцінка системи мотивації на ТОВ «Продовольча компанія Лідер-Продукт».....	..56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	..72
3.1. Оцінка результатів і складності роботи персоналу як інструмент мотивації на ТОВ «Продовольча компанія Лідер-Продукт».....	..72
3.2. Удосконалення системи мотивування персоналу на підприємстві.....	..76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	..88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	..92
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивування на рівні агентів (учасників) трудових відносин. Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Актуальність теми. Формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні потребує нових методологічних підходів до проблеми більш повного використання людського фактора шляхом активізації діяльності працівників, створення дієвих мотивів і стимулів. Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дозволяє підприємствам та об'єднанням реалізувати свої потенціальні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, інертності більшості працівників. Проблема мотивації трудової діяльності належить до числа таких, котрі не бувають вирішеними до кінця, оскільки мотивація як біологічний і психологічний механізм - однаково актуальна для будь-якого стану розвитку економіки, займаючи місце «постійної» проблеми в економічній науці і практиці.

Ступінь розробки проблеми.

Теоретичні, методологічні та загально методичні питання мотивації в системі управління персоналом знайшли відображення в працях зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема у визначенні проблематики мотивації величезний внесок зробили І. Ансофф, В. Бовикін, М.-Х. Мескон, О. Єгоршин, В. Врум, О. Віханський, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф.Герцберг, Д. Макгрегор, І. Туган-Барановский, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А.Ручка, Н. Сакади, Ч. Бернارد, В. Подмарков, А. Здравомислов, Х. Йосихара, М. Вольський та ін.

Недостатня розробка теоретичного базису формування мотиваційного розвитку підприємства і його невідповідність вимогам практики вітчизняних підприємств в умовах трансформаційних змін економіки визначили вибір теми, мету, завдання й напрями дослідження.

Об'єкт дослідження – мотивація в системі управлінні персоналом ТОВ «Продовольча компанія Лідер-Продукт» (далі ТОВ «ПК Лідер-Продукт»).

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних аспектів управління мотивацією працівників на ТОВ «ПК Лідер-Продукт».

Метою роботи є дослідження сучасного стану мотивації працівників ТОВ «ПК Лідер-Продукт», її місця в системі управління персоналом та розроблення схеми вдосконалення системи мотивування персоналу.

Виходячи з мети і предмета дослідження в роботі вирішуються такі завдання:

- систематизувати та дослідити формування мотивації на підприємстві;
- проаналізувати стан господарської діяльності підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивування персоналу на підприємстві.

Методологічною базою роботи є сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження.

Теоретичною основою роботи послуговували фундаментальні теорії мотивації неокласиків, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, що присвячені теоретичним і методологічним аспектам формування мотивації на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є: законодавство України, правові акти; статистичні дані діяльності підприємства; монографічна спеціальна література вітчизняних і закордонних економістів; статті, матеріали наукових конференцій; статистичні збірники й довідники.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, на основі проведених досліджень «Мотивації в системі управління персоналом» (на матеріалах ТОВ «ПК Лідер-Продукт») ми прийшли до наступних висновків:

1. Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Управлінський персонал - головна ланка в системі управління підприємством. Тому необхідно на кожному конкретному підприємстві в першу чергу розробити власну ефективну систему мотивів та стимулів, що забезпечують активізацію діяльності управлінського персоналу відповідно до цілей, які поставлено перед підприємством. Теоретичні основи мотивації були закладені змістовними і процесуальними теоріями мотивації. У сучасному менеджменті робляться активні спроби перегляду класичних теорій мотивацій з метою їх пристосування до більш сучасної структури потреб.

2. Для ефективного управління таким ресурсом як люди, менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підпорядкованим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічний стан виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається.

3. Система мотивації персоналу може бути заснована на самих різноманітних методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. Основними тенденціями розвитку систем мотивації персоналу господарюючих суб'єктів в сучасних умовах є: орієнтація на стратегічні підходи, увага до внутрішніх мотивів трудової діяльності, реалізація партисипативного походу до мотиваційного процесу, активний розвиток економічних і соціально-психологічних методів

стимулювання, та ін. Соціологічні дослідження показують, що найбільшу вагу серед форм мотивації має оклад і індивідуальна надбавка, а потім вже йдуть різні види премій, на тлі інших виділяються медичне страхування, можливість отримання кредитів і матеріальна допомога. Значущими так само є наступні мотиваційні форми: хороший моральний клімат у колективі, кар'єра, хороші умови праці, оплата путівок, соціальні відпустки.

4. Для досягнення цілей і завдань, поставлених у дипломній роботі, мною була досліджена господарська діяльність, система мотивації персоналу ТОВ «Продовольча компанія Лідер-Продукт». Проведене дослідження показало, що система мотивації персоналу, що функціонує на підприємстві не досконала. Після аналізу господарської діяльності компанії ми бачимо, що її показники є досить хорошими. Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «ПК Лідер-Продукт» трішки нижче норми (0,53 при нормі 0,7 – 0,8), це означає, що вірогідність фінансового ризику збільшується і можливості для залучення додаткових фінансів зменшуються. Показники коефіцієнта абсолютної ліквідності дуже низькі – 0,03 при нормі більше 0,2, а отже компанія є неплатоспроможною.

Фінансова стійкість ТОВ «ПК Лідер-Продукт» незадовільна. Компанія є фінансово залежною тому що коефіцієнт фінансової залежності становить 8,02 при нормі менше 0,5. Показники рентабельності підприємства і виручки від реалізації продукції є дуже низькими – (– 2,16) і (– 2,36) відповідно, через це підприємство зазнало збитку у розмірі 2727 тис. грн.

Що ж до продуктивності праці і трудомісткості то, середньомісячний виробіток товарної продукції на одного працюючого збільшився на 43,41 грн. од. у 2015 р. в порівнянні з 2013 р. Середньорічний виробіток на одного робітника у 2015 р. збільшився на 107,86 грн. од. Трудомісткість - витрати робочого часу на одиницю або весь обсяг виготовленої продукції. Тобто за рахунок зниження трудомісткості, зросла продуктивність праці і середньорічний виробіток відповідно.

5. Аналізуючи зміну фонду оплати праці, можна зробити висновок, що

за рахунок збільшення чисельності працівників на 6 чоловік цей показник зріс на 907,2 тис. грн., за рахунок збільшення кількості працівників ще на 6 чоловік і збільшення середньої заробітної плати фонд оплати праці зріс на 39,5 тис. грн. Сукупний вплив чинників призвело до зростання фонду оплати праці на підприємстві на 946,7 тис. грн. Кошти фонду оплати праці ТОВ «ПК Лідер-Продукт» витрачалися раціонально, не допускалося необґрунтованого зростання заробітної плати.

6. Щоб глибоко розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, сучасному менеджеру потрібно володіти теорією й методами мотивації в повному обсязі, вміти визначати причини низької продуктивності праці й ефективно мотивувати працівників до її підвищення.

7. Проаналізувавши витрати часу персоналу та баланс робочого часу певного робочого місця (бухгалтера), і було виявлено деякі недоліки в організації системи нормування праці працівників підприємства, а саме - перерви, що пов'язані з порушенням трудової дисципліни, це спричинює зниження працездатності та негативно впливає на психологічний клімат в колективі. Такі перерви у відсотках від часу спостереження займають 5, 84%, а у тривалості 28 хвилин, це немало, тому підприємству потрібно застосувати методи покарання або заохочення які були запропоновані мною в дипломній роботі і ці 28 хвилин витратити на оперативну роботу.

8. Підводячи підсумки, необхідно відзначити, що на підставі проведеного аналізу діючої системи мотивації персоналу ТОВ «ПК Лідер-Продукт» були розроблені пропозиції щодо вдосконалення матеріальних і нематеріальних способів мотивації персоналу підприємства - установка реалістичних цілей, система заохочень за виконання загальних планів, компенсація витрат на мобільний зв'язок, увагу до ініціативи працівників, співвідношення покарань і заохочень співробітників, навчання, оцінка та атестація, ротація персоналу. Зробили оцінку економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

ТОВ «ПК Лідер-Продукт» - в результаті реалізації заходів збиток зменшиться на 56,58%, а рентабельність зросте до - 0,28%.

В результаті запропонованих заходів щодо розвитку системи мотивації в ТОВ «ПК Лідер-Продукт» за рахунок впровадження передових методів управління підприємством і за рахунок високого професіоналізму працівників будуть створені умови для ефективної, організованої, високопродуктивної праці, мотивованості і самодисципліни персоналу, що забезпечить, фінансову стабільність підприємства, необхідну прибутковість, гідний заробіток і перспективну роботу для персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анисимов О.С. Методологическая версия категориального аппарата психологии: [підручник] / О.С. Анисимов. – Новгород., 2000. – 334 с.
2. Аширов Д.А. Трудова мотивація: [навч. пос.] / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, 2005. – С. 249-252.
3. Багієв Г. Л. та ін. Маркетинг: [підручник для ВНЗ] / Г. Л. Багієв, В.М. Тарасевич., Х. Анн; За заг. ред. Г. Л. Багієва. - М.: ВАТ “Видавництво “Економіка”, 2001 – С. 472.
4. Белова О. І. Вплив мотиваційного механізму на стратегічне управління підприємством / О. І. Белова, Н. В. Ракша // Економіка і регіон. – 2011. – № 3 (30). – С. 129 – 133.
5. Белова О. І. Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 2. – С. 155 – 163.
6. Белова О. І. Ранжирування мотиваторів та демотиваторів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Економіст. – 2012. – № 12. – С. 46 – 48.
7. Белова О. І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Інноваційна економіка. – 2012. – № 10 (36). – С. 109 – 115.
8. Белова О. І. Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Економіст. – 2013. – № 2. – С. 52 – 57.
9. Бовикін В.І. Новый менеджмент: (управління підприємством лише на рівні вищих стандартів: теорія і практика управління): [підручник] / В.І. Бовикін. - М.: ВАТ “Видавництво “Економіка” – 1998. – 368 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент: [учебник для экономических спец. вузов] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая школа., 1994 – 224 с.

11. Воронкова В.Г. Мотивація ефективності праці та мотиваційна система управління [Електронний ресурс] / В.Г. Воронкова // Управління людськими ресурсами: філософські засади. – 2006. – 586 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/10611207/menedzhment/motivatsiya_efektivnosti_pratsi_motivatsiyna_sistema_upravlinnya.
12. Грінько І.М. Використання методів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / І.М. Грінько // Вісник Дніпропетровського університету. Економіка. – 2010. Вип. 4 (1) – Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/49/6346-vikoristannya-metodiv-motivaci%D1%97-praci-v-upravlinni-personalom-mashinobudivnix-pidpriyemstv.html>.
13. Дорофеев В.Д. Менеджмент: [учебник для вузов] / В.Д.Дорофеев, А.Н. Шмелева; Под общ. ред. В.Д. Дорофеева. – Москва, 2006. – С. 162.
14. Дорофеев В.Д. Организационное поведение: [учеб. пособие] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – С. 45.
15. Єгоршин А.П. Управління персоналом: [навч. пос.] / А.П.Єгоршин. - 2-е вид. - Н. Новгород: НІМБ, 1999. – С. 378.
16. Зинченко В.П. Психологический словарь / В.П. Зинченко, Б.Г.Мещеряков; Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика- Пресс, 1996.
17. Ильясов Р. Нематериальные методы мотивации персонала / Р.Ильясов // Персонал. – 2001. – №3.
18. Использование различных теорий мотивации в практике управления персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.brandmanage.ru/flcs-861-1.html>.
19. Іваницька С.Б. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства [Електронний ресурс] / С.Б. Іваницька // Ефективна економіка. – 2013. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>.

20. Ільїн Є.П. Мотивація і мотиви: [навч. пос.] / Є.П. Ільїн. - СПб.: Пітер, 2002. – С. 40.
21. Карташова Л.В. Организационное поведение: [учебное пособие] / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 89.
22. Кобинець О.Н. Думка народжується в роті. Український діловий тижневик / О.Н. Кобинець // Контракти. – 2008-02-25 – С. 5-6.
23. Колот А.М. Мотивація персоналу: [підручник] / А.М. Клот. – К.:КНЕУ, 2002. – С. 43-45, 46.
24. Колют А. Р. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: [навч. пос.] / А. Р. Колют. – К.: КНЕУ. – 1998. – 244 с.
25. Комариця Л.Л. Мотивація праці на підприємствах України [Електронний ресурс] / Л.Л. Комариця // Мотивація праці. – 2009. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/21_DNIS_2009/Economics/49432.doc.htm.
26. Комарова Н.М. Мотивація праці та підвищення ефективності роботи/ Н.М. Комарова // Людина і праця. – 1999. № 10. с. 56-57.
27. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Коритко // Мотивація праці. – 2012. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>.
28. Котельбан С.В. Мотивація, як основний елемент управління працівниками [Електронний ресурс] / С.В. Котельбан // Економіка підприємства і управління виробництвом. – 2013. – Режим доступу: <http://www.xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/pages/view/173>.
29. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения: [т. 2: Деятельность. Сознание. Личность] / А.Н. Леонтьев. – М.: “Педагогика”. Т.2. – 1983.
30. Лехин И.В. Словарь иностранных слов / И.В. Лехин, Ф.Н.Петров; Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.– ЮНВЕС.- 1995.
31. Маслоу А.Г. Мотивация и личность: [навч. пос.] / А.Г. Маслоу. - пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 392 с.

32. Матвієнко П. Мотиваційно-ціннісні характеристики загальної культури керівника навчального закладу / П. Матвієнко // Управління школою. – 2004. – № 34. – С. 2-4.
33. Мескон М. М. Основы менеджмента: [учеб. пособие] / М.М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.. С. – 260-261, 369.
34. Методи стимулювання персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-156-1.html>
35. Міцкевич Н.А. Мотивація робітників основного виробництва на підприємствах [Електронний ресурс] / Н.А. Міцкевич // Економіка та управління підприємствами. – 2010. – 18 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/774/1/>.
36. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ua-referat.com/Мотивація_і_стимулювання_трудової_активності_персоналу_2.
37. Мотивація робітників в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://xreferat.ru/60/6425-1-motivac-ya-rob-tnik-v-v-suchasnih-umovah.html>.
38. Никифорова В.Г. Управління персоналом: [навч. пос.] / В.Г.Никифорова. - Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
39. Озерникова Т. Мотивационное значение заработной платы / Т.Озерникова // Служба кадров. – 2002. – № 3. – С.24-29.
40. Осовська Г.В. Основы менеджмента: [підручник] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: “Кондор”, 2006. – С. 393, 389.
41. Оспіщев В.І. Основы менеджмента: [навчальний посібник для студентів напрямів підготовки 1004 “Транспортні технології” і 0502 “Менеджмент”] / В.І. Оспіщев, О.І. Костенко, Д.О. Пруненко. – Харків: ХНАМГ, 2006 – С. 142.

42. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці // Україна: аспекти праці. –2010.-№3.–16-20 с.
43. Паннир Ф. Оценка мотивации персонала основных структурных подразделений предприятия / Ф. Панір // Вісник Криворізького технічного університету: збірник наукових праць. - №21. - Кривий Ріг, 2008. - С. 250.
44. Плужніков В. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва // Економіка АПК. - 2008. - №4. – С.137-140.
45. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації.// Економіка АПК. – 2009, № 1.- С. 78-83.
46. Процесні теорії мотивації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.studyport.net/free/procesni-teorii-motivacii.html>.
47. Рейчел Шеклтон. Мотивация – меняющийся подход/ Рейчел Шеклтон// Персонал Микс. – 2001. - №5.
48. Сабан М.В. Мотивація працівників та її значення для ефективної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / М.В. Сабан // Мотивація праці. – 2011. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NMN_2011/Economics/10_86212.doc.htm.
49. Сартан Г.М. Нові технології управління персоналом: [підручник] / Г.М. Никифорова. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003. – С. 114-115.
50. Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна // Экономика и управление. – 2011. – № 3. – С. 111-117.
51. Система мотивации персонала в Западной Европе и США // IT-team. 2003. - №4. – С. 21-22.
52. Сокол-Номоконова О.В. Экономика предприятия: [учеб. пособие] / Ч. 1/ О.В. Сокол-Номоконова, А.В. Афанасьева, В.Н. Гонин, Е.А. Малышев. – Чита: ЧитГУ, 2009. – С. 240.
53. Сорокина М. В. Менеджмент в торговле: [учеб. пособие] / М.В. Сорокина. – СПб.: Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2004. – С. 177.

54. Стадник В.В. Менеджмент : [посіб.] / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
55. Уткін Е.А. Основи мотиваційного менеджменту: [підручник] / Е.А. Уткін. - М.: ЕКМОС, 2000. – С. 24-27, 135-136.
56. Федосєєв В.М. Управління персоналом організації: [навч. пос.] / В.М. Федосєєв, С.М. Капустін. – М.: Іспит, 2003. – 249 с.
57. Фесенко Г. Г. Психологія управління та конфліктологія: [конспект лекцій (для студентів спеціальності 8.14010101 “Готельна і ресторанна справа”)] / Г. Г. Фесенко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М.Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2013. – С.26.
58. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В. Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – С.139.
59. Шапиро С.А. МОТИВАЦИЯ: [учеб. пособие] / С.А. Шапиро. – “ГроссМедиа”, 2008 – С.66.
60. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації: [навч. пос.] / С.В. Шекшня. - 5-е вид., перероб. і доп. - М.: Бізнес-школа “Інтел – Синтез”, 2002. – С. 207, 230.