

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Соціально-психологічний факультет
Кафедра менеджменту і адміністрування

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

ВИПУСКНА РОБОТА

на тему: " Мотивація в системі управління персоналом"
(на матеріалах ТОВ «Пропозиція»)

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр
за напрямом підготовки 6.030601 „Менеджмент"

Виконав

студент 41 групи
напряму підготовки
6.030601 „Менеджмент”
Черняков Володимир
Володимирович

Науковий керівник

к.е.н, асистент Кащук К.М.

Рецензент

директор
ТОВ «Пропозиція»
Плохотнюк Т.А.

Житомир 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. <u>ТЕОРЕТИЧНІ</u> ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	Ошибка! Закладка не определена. 6
1.1. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства	Ошибка! Закладка не определена. 6
1.2. Теорії мотивації персоналу	Ошибка! Закладка не определена. 18
1.3. Мотивація як функція менеджменту: вітчизняний та закордонний досвід.....	Ошибка! Закладка не определена. 27
Висновок до розділу 1.....	Ошибка! Закладка не определена. 43
РОЗДІЛ 2. <u>МОТИВАЦІЯ</u> В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПРОПОЗИЦІЯ»	Ошибка! Закладка не определена. 45
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ "Пропозиція"	Ошибка! Закладка не определена. 45
2.2. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності ТОВ "Пропозиція"	Ошибка! Закладка не определена. 49
2.3. Аналіз динаміки і структури персоналу ТОВ "Пропозиція"	Ошибка! Закладка не определена. 56
2.4. Дослідження діючої системи мотивації персоналу ТОВ "Пропозиція"	Ошибка! Закладка не определена. 62
2.5. Удосконалення існуючої системи мотивації персоналу на ТОВ "Пропозиція"	Ошибка! Закладка не определена. 69
2.6. Охорона праці на підприємстві	Ошибка! Закладка не определена. 75
Висновки до розділу 2	Ошибка! Закладка не определена. 79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	6
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	9
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи.

Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка механізму ефективного управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить нові умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері мотивації персоналу підприємства можна назвати праці М. Армстронга, М. Беляцького, В. Весніна, М. Вітке, В. Врума, О. Єгоршина, А. Кітова, М. Лапіна, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, Ф.У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна та інших.

Значний внесок у розробку сучасної теорії оцінки персоналу, проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності й ефективності управління зробили такі відомі українські вчені, як А. Акмаєв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерніков, М. Войнаренко, Н. Гавкалова, О. Грішнова, О. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, О. Сардак, М. Семикіна, П. Ситник, А. Тельнов, О. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна, Г. Щокін та інші.

Зважаючи на величезний накопичений досвід та значну кількість

наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених з удосконалення форм та методів управління персоналом, на сьогодні є недостатніми розробки із системного вирішення зазначеної проблеми, що обумовлює необхідність комплексного аналізу цього завдання і визначає його актуальність.

Потребує обґрунтування й сучасна парадигма ефективного управління персоналом в системі соціально-трудових відносин, дослідження та удосконалення системи складових елементів механізму ефективного управління персоналом та їх взаємодія, а також вдосконалення системи мотивації персоналу.

Метою роботи є формування теоретичних засад та практичних положень з розробки механізму забезпечення мотивації персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- дослідити сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства;
- розглянути теорії мотивації персоналу;
- визначити мотивацію як функцію менеджменту: вітчизняний та закордонний досвід;
- надати організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ТОВ "Пропозиція";
- провести комплексний економічний аналіз господарської діяльності ТОВ "Пропозиція";
- здійснити аналіз динаміки і структури персоналу ТОВ "Пропозиція";
- провести дослідження діючої системи мотивації персоналу ТОВ "Пропозиція";
- запропонувати удосконалення існуючої системи мотивації персоналу на ТОВ "Пропозиція".

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ "Пропозиція".

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи

мотивації персоналу підприємства.

Гіпотеза дослідження: мотивація – ключовий фактор успішності компанії.

У роботі застосовано сукупність методів і підходів, що дозволило реалізувати концептуальну єдність дослідження. Діалектичний, системний та структурний методи використано під час розробки структурно-логічної моделі механізму забезпечення ефективної мотивації персоналу підприємства.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти з питань ефективного управління персоналом підприємства, статистичні матеріали, фінансова та економічна звітність ТОВ "Пропозиція", монографії, наукові статті.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, в ході виконання роботи ми дійшли наступних висновків:

1. Роль мотивації персоналу полягає в збалансуванні двох процесів:
 - управління та розвитку персоналу та підприємства одночасно;
 - управління підприємством базується на основі розвитку мотивації персоналу, що забезпечує як розвиток персоналу, так і розвиток підприємства, для чого повинна бути сформованою відповідна система мотивації персоналу – як основна в системі управління підприємством;
 - для розвитку мотивації та, відповідно, персоналу та підприємства використовуються відповідні форми та методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом відбору стимулів і їх формування, що дозволяє розвинути внутрішню мотивацію та задовольнити потреби персоналу.

Отже, як розвиток мотивації персоналу, так і самого підприємства повинні відбуватися з урахуванням впливу зовнішнього середовища – по-перше, і особливостей розвитку галузі, до якої воно належить, по-друге.

2. При створенні системи мотивації необхідно аналізувати і пристосовуватися до певних умов ринку, не копіюючи мотиваційні системи у успішних компаній без аналізу відмінностей умов функціонування. Дотримуючись ці умови, ми можемо говорити не тільки про стабільного прибутку, а й довгостроковому розвитку компанії і не просто про працівників, механічно виконують свої функції, а про згуртованому колективі, націленому на зростання та інновації.

3. Порівняльний аналіз систем мотивації доводить суттєві відмінності у свідомості, ціннісних орієнтаціях, трудовій поведінці населення в Україні й розвинутих країнах. Ринкові перетворення в нашій країні – роздержавлення, багатоетапна приватизація з фактично безкоштовним захопленням 80 % національного багатства, демонополізація з одного боку і жорстка

монополізація з іншого – це зміни виробничих відносин і, насамперед, мотивації праці як невід’ємної складової цих відносин. Складна ситуація в усіх сферах соціально-економічного життя породжує фактори протидії розвитку мотивації.

4. Досліджено, що при формуванні систем мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром буде позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах.

5. Визначено, що подолавши труднощі при побудові системи управління персоналом, урахувавши особливості українського менталітету, створивши сприятливі умови на підприємстві для успішного впровадження новацій у сфері мотивації персоналу, можна переходити до виконання конкретних дій, тобто до застосування певних методів та заходів нематеріальної мотивації персоналу – дозволить розширити можливості вітчизняних підприємств у застосуванні методів стимулювання персоналу.

6. Дослідження системи мотивації персоналу проводилося на базі ТОВ "Пропозиція", основним видом господарської діяльності підприємства якого є рекламна діяльність: реклама в маршрутках Житомира; відеоролики в маршрутках Житомира; реклама на моніторах в маршрутках Житомира; транспортне телебачення Житомира; відеореклама в маршрутках Житомира; доставка; зовнішня реклама; чемпіонат з боулінгу.

7. У 2016 році на ТОВ "Пропозиція" були створені умови щодо зростання продуктивної праці за рахунок збільшення обсягів виробництва. Продуктивність праці зростала швидше, ніж заробітна плата, що привело до утворення економії фонду заробітної плати. Сума економії у 2016 році порівняно із 2015 роком складає 4254,4 тис. грн., що є позитивним для підприємства.

8. Працівники ТОВ "Пропозиція" мають соціальний пакет, підприємство здійснює базове підвищення кваліфікації працівників. Проте не виділяється достатньо коштів для навчання персоналу.

Інший вид мотивації – це соціальні вигоди:

- безкоштовні медичні огляди;
- безкоштовний відпочинок під час відпустки;
- можливості для оздоровлення і заняття спортом.

Такий вид мотивації вимагає порівняно невисоких витрат протягом року на одного працівника, проте підвищує статус організації в очах персоналу, оскільки працівник бачить турботу про себе з боку керівництва. Крім того, такий вид додаткової мотивації, як медичний огляд дозволяє економити на лікарняних, а потім і на виплатах з інвалідності (уже на рівні держави).

На ТОВ "Пропозиція" профспілка виділяє путівки для оздоровлення, організовує спортивні заходи для працівників підприємства.

Поліпшення умов праці – найгостріша проблема сьогодення на ТОВ "Пропозиція".

9. Керівництву потрібно звертати особливу увагу на зарплатню працівників. Саме грошова винагорода є базою для задоволення основних потреб людини. Звідси висновок: що вищий її рівень, то більше задоволений персонал, отже, більш надійний, вірний та ефективний. Заробітна плата має найбільше значення для молодих працівників. Для людей середнього віку вона також важлива, але не настільки, як для молоді.

В процесі виконання певних робіт на ТОВ "Пропозиція" створюються тимчасові, непостійні групи працівників для реалізації певного завдання. Формуючи певні групи працівників для виконання конкретного завдання, слід враховувати усі вищезгадані чинники. Тепер варто звернути увагу на освітньо-кваліфікаційний рівень та стаж роботи працівників. Відповідно до них працівники займають різні посади і виконують відповідні ними завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л.И. Проблемы повышения производительности труда / Л.И. Абалкин. – М. 2003. – 500 с.
2. Андреев В. Социальная инфраструктура предприятий как инструмент повышения эффективности хозяйствования / В. Андреев, А. Изотов / Современные проблемы менеджмента : сб. науч. работ. – СПб.: СПбГЧОФ, 2007. – С. 5 – 16.
3. Андреева Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері / Т.Є. Андреева, Д.А. Терещенко, В.А. Величко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 42. – 2013. – С. 259-263.
4. Бандур С.И. Организация мониторинга социально-трудовой сферы в системе ее государственного регулирования / С.И. Бандур // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях: сб. науч., тр. Т. 1 / НАН Украины, Ин-т экономики пром-ти. — Донецк, 2001 – С. 24 – 29.
5. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекций / М.И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 160 с.
6. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
7. Генкин А.П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М. : Высшая школа, 2002. – 310 с.
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов / Б.М. Генкин. – М. : Норма, 2007. – 448 с.
9. Гетьман О. О. Економіка підприємства : [Навч. посіб.] – 2-ге вид. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К. : ЦУЛ, 2010. – 488 с.
10. Гончаров В.Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации / В.Н.

Гончаров // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сб. материалов международ. науч.-практ. семинара 3 – 4 ноября 2008 г. – Воронеж ; Воронежский гос. ун-т, 2008. – С. 19 – 23.

11. Грачев М.В. Управление трудом / М.В. Грачев. – М. : Наука, 2001. – 276 с.

12. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 192 с.

13. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55 – 62.

14. Дафт Р.Л. Менеджмент JPG : учебник / Ричард Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.

15. Дороніна М.С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки / М.С. Дороніна, В.М. Лугова // Економіка розвитку. – 2006. – № 2. – С. 18 – 22.

16. Дятлов С.А. Рабочая сила в системе рыночных отношений / С.А. Дятлов. – СПб. : СПбУЭФ, 2002. – 116 с.

17. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 3-тє, без змін – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.

18. Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудої сфери»: / Під заг. ред. С.В. Мельника. – Луганськ : ДУ НДІ соціально-трудоих відносин Мінпраці України, 2005. – 220 с.

19. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / О.Л. Єськов : автореферат дис... доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. –

Донецьк : Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с.

20. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.

21. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников : монография / Г.Т. Куликов / Отв. ред. Д. П. Богиня. – 2-е изд. – К. : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2006. – 244 с.

22. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 2. – Київ : КНЕУ. – 2005. – С. 173 – 182.

23. Майорова Н. В. Социология управления: [Учеб. Пособие] / Н.В. Майорова, С.А. Баркалов, А.И. Половинкина, И.С. Половинкин. – Воронеж : Научная книга, 2011. – 403 с.

24. Матрусова Т.Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.

25. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л.Г. Мельник, О.Н. Волк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2012. – №4. – С. 55-63.

26. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

27. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1994. – 702 с.

28. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации : монография / Гончаров

В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С., Додонов О.В. ; под общ. ред. д. е. н., проф. В.М. Гончарова. – Донецк : СПД Куприянов В.С., 2006. – 200 с.

29. Мороз О.В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О.В. Мороз, Л.О. Нікіфорова, А.А. Шиян. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 275 с.

30. Мотивація персоналу. [Підручник] / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.

31. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). – К. : Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2007. – 156 с.

32. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко- Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.

33. Нікіфорова Л.О. Первісні витoki мотивації людини / Л.О. Нікіфорова // Вісник львівської державної фінансової академії. – 2007. – № 12. – С. 244–250.

34. Нікіфорова Л.О. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку колективу / Л.О. Нікіфорова, Я.В. Білоконь // Економічний простір. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2012. – № 2. – С. 24 – 31.

35. Новікова А. Вся правда о мотивации / А. Новікова // HR-Лига [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=808>.

36. Одегов Ю. Г. Банковский менеджмент: управление персоналом : учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, Д. А. Безделов / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2005. – 448 с.

37. Основы менеджмента. [Підручник] / Вид 2-ге, випр.

доп. Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.

38. Петренко Е.П. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией / Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкова, Т.А. Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. – 2006. – № 9. – С. 22-23.

39. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53-59.

40. Савченко Г.О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г.О. Савченко, Т.П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 59 – 66.

41. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография / Н.В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.

42. Самыгин С.И. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – М. : Зевс, 1997. – 480 с.

43. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств // Україна: аспекти праці. – 2008. № 6. С. 45-51.

44. Серобабов С.А. Влияние гендерного фактора на формирование системы мотивации персонала / С.А. Серобабов // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов международ. науч.-практ. семинара 2-3 ноября 2007 г. – Воронеж ; Воронежский гос. ун-т, 2008. – С. 93 – 96.

45. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекцій / В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.

46. Соколенко В.А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В.А. Соколенко, А.С. Клищенко // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні

проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХП», 2013. – № 69(1042). – С. 83-87.

47. Сорокачайкин А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. – Самара : Изд-во «Самарский университет», 2012. – 104 с.

48. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом / А.Н. Сорочайкин // Основы экономики, управления и права. – №1(1). 2012. – С. 121-125.

49. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування: Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки) / О. С. Бакуліна– 2010. – № 11. – С. 69–74.

50. Толстікова О.В. Оцінка та мотивація трудової поведінки працівників промислових підприємств // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Харків : ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 66 – 69.

51. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента : учебник. – 2-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Дело, 1997. – 332 с.

52. Універсальні методи нематеріальної мотивації співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.jobs.km.ua/news/view_useful.php?id=101

53. Управление персоналом организации : учебник / под. ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

54. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

55. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент : учебник / Э.А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1999. – 255 с.

56. Формування системи мотивації праці на

підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки : монографія / В.М. Гончаров, М.А. Будагьянц, С.Й. Радомський та ін.; за заг. ред. В. М. Гончарова. – К. : Техніка, 1999. – 112 с.

57. Червінська Л.П. Економіка праці: Навчальний посібник / Л.П. Червінська. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.

58. Черкасов А.В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК / А.В. Черкасов : автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Луганськ : Луганський національний аграрний університет, 2010. – 20 с.

59. Чернушкіна О.О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва / О.О. Чернушкіна : автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. – 20 с.

60. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. 3-є вид. / Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2006. – 584 с.

61. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.

62. Szczupaczyński J. Anatomia zarządzania organizacją. – Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2002 r. – 269 s.