

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор **Никифоренко В. Г.**

“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 6.030505 «Управління персоналом і економіки праці»

на тему: «**ЧИННИКИ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**»

Виконавець

Студент 4 курсу, 2 групи

ФМЕ

Рибак В'ячеслав Аркадійович _____

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Іванова Людмила Валентинівна _____

Одеса 2019

АНОТАЦІЯ

випускної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Рибак В'ячеслава Аркадійовича

«Чинники зниження плинності персоналу організації»

ОНЕУ, 2019 рік

Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку літератури.

Актуальність дипломної роботи полягає в аналізі та виявленні причин плинності кадрів на підприємстві та розробці шляхів її скорочення. Одне з центральних місць у системі регулювання руху робочих кадрів займає необхідність удосконалення форм закріплення робочих кадрів і зменшення їх плинності, тому питання, спрямовані на регулювання руху кадрів та їх закріплення на підприємствах, є актуальними.

Мета дослідження - на основі теоретичного та практичного матеріалу розглянути й охарактеризувати основні аспекти процесу плинності кадрів в організації, їхні причини й наслідки, а також розробити ефективну систему заходів по зниженню плинності кадрів.

Об'єкт дослідження - соціально-трудові відносини з приводу плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Іллічівський олійний термінал».

Предмет дослідження - теоретичні та методологічні засади визначення плинності персоналу.

Новизна представленої роботи полягає в розробці заходів скорочення плинності руху кадрів на підприємстві.

Методи дослідження, які застосовувались в роботі: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, соціологічні дослідження – опитування, групування, анкетування, інтерв'ювання, економіко-статистичні.

За результатами дослідження сформульовані заходи щодо скорочення плинності кадрів. Розраховано економічну ефективність та надано соціальну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: плинність кадрів, рух кадрів, мотивація персоналу.

SUMMARY

qualification work for obtaining bachelor's degree

Rybak Vyacheslav Arkadyevich

"Factors for reducing personnel turnover of the organization"

ONEU, 2019

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, appendixes, a list of literature.

The actuality of the thesis is to analyze and identify the causes of staff turnover at the enterprise and to develop ways to reduce it. One of the central places in the system of regulating the movement of working personnel is the need to improve the forms of securing the workforce and reduce their fluidity, so the questions aimed at regulating the movement of personnel and their attachment to enterprises are relevant.

The purpose of the work is to consider and characterize the main aspects of the personnel turnover process in the organization, their causes and consequences, as well as to develop an effective system of measures to reduce staff turnover.

Object of research - social and labor relations concerning personnel turnover at the enterprise "Illichivsky oil terminal".

Subject of research - theoretical and methodological principles of determination of staff turnover.

The novelty of the presented work is to develop measures to reduce the turnover of personnel in the enterprise.

Methods of research used in the work: theoretical generalization, classification, analysis and synthesis, sociological research - surveys, grouping, questionnaires, interviews, economic and statistical.

The results of the study formulated measures to reduce staff turnover. Economic efficiency is calculated and social effectiveness is provided from the implementation of the proposed measures.

Key words: personnel turnover, movement of personnel, motivation of personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1.ТЕОРЕТИЧНЕ ТА МЕТОДОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1.Поняття та наслідки плинності персоналу в сучасних умовах господарювання.....	7
1.2.Визначення основних факторів та мотивів непостійності кадрів на підприємствах.....	10
1.3. Управління персоналом, як запорука розвитку підприємства.....	17
Висновки до розділу 1	27
2.АНАЛІЗ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «Іллічівський Олійний Термінал»	28
2.1.Господарська діяльність та організаційна структура ТОВ «Іллічівський Олійний Термінал».....	28
2.2.Соціально-економічна структура персоналу підприємства.....	38
2.3.Дослідження причин плинності персоналу в ТОВ «Іллічівський Олійний Термінал».....	42
Висновки до розділу 2	53
3.РОЗРОБКА ПРОГРАМИ СКОРОЧЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В ТОВ «Іллічівський Олійний Термінал» ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	55
3.1 Розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів.....	55
3.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності заходів щодо скорочення плинності кадрів на ТОВ «Іллічівський олійний термінал».....	66
Висновку до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ	70
Використана література	74
Додатки.....	78

ВСТУП

У ринкових умовах господарювання зростає економічне і соціальне значення рівня удосконалення системи регулювання руху робочих кадрів на внутрішньому ринку. Внутрішньоорганізаційна мобільність персоналу сполучається з певним рівнем стабільності робочих місць, що є необхідною умовою зростання продуктивності при використанні нової капіталомісткої техніки і підвищенні вимог до якості продукції. Дослідження питань регулювання руху робочих кадрів в агросекторі набуває важливого значення в умовах трансформації економіки. У цей час на підприємствах цієї галузі мають місце висока плинність кадрів, особливо робочих, та дестабілізація трудових колективів.

У зв'язку з цим одне з центральних місць у системі регулювання руху робочих кадрів займає необхідність удосконалення форм закріплення робочих кадрів і зменшення їх плинності. Змішана економіка підвищує економічну зацікавленість і відповідальність колективів за результати своєї праці і на цій основі стимулює поліпшення її організації. Однак розробка нових підходів і методичне забезпечення їх реалізації поки що істотно відстають від потреб практики.

Тому питання, спрямовані на регулювання руху кадрів та їх закріплення на підприємствах, є актуальними.

Плинність кадрів на сьогодні стає вкрай актуальною в умовах дефіциту професіоналів на дуже динамічному ринку праці. Як показують останні опитування, приблизно дві третини працюючих людей час від часу замислюються про перехід в інші компанії, хоча піти на такий крок готові далеко не всі. Через відхід фахівців та кадрової нестабільності підприємства несуть чималі фінансові втрати. Тому лояльність до своєї компанії стає сьогодні такою ж ключовою вимогою до працівника, як і професіоналізм. Варто зазначити що плинність кадрів погіршує багато і виробничих показників.

Перш за все, це втрачений прибуток через повільне входження в курс справи новачків, зниження продуктивності праці. Висококваліфіковані фахівці відволікаються

на навчання нових працівників. Виникають складності з мотивацією персоналу. Плинність кадрів погіршує моральний клімат у колективі, що перешкоджає створенню команди. Для того аби плинність кадрів в організації зменшилась насамперед необхідно провести аналіз, тобто визначити значення індексу задоволеності, дати рекомендації, як підтримати або підвищити задоволеність працівників своїм робочим місцем. Для цього додатково необхідно використовувати дані про середню заробітну плату по галузі, інформація, отриману в результаті співбесід, спостережень і т. д.

Дослідженню проблем плинності кадрів, руху персоналу присвячені наукові праці таких відомих учених України та зарубіжжя: Долинин О. Ю.[1], Гольдфарб А. Г.[2], Корнеліус Н.[3], Ван Дік Р. [4], Стаут Л. У.[5], Хміль Ф. І.[6], Кей Б.[7], Филина Ф. Н.[9]. Петрова І. Л.[18], Данюк В.[19], Писаревська Г.І.[23], Єлисеєва Н.А.[25], Деркач А.А.[32], Богиня Д.[29], Спенсер М. Л.[39].

Проте, в науковому середовищі недостатньо розкрито питання чинникам та методам зниження такого явища як плинність кадрів на підприємстві.

Мета даної роботи — на основі теоретичного та практичного матеріалу розглянути й охарактеризувати основні аспекти процесу плинності кадрів в організації, їхні причини й наслідки, а також розробити ефективну систему заходів по зниженню плинності кадрів.

Завдання роботи:

1. На основі наукових думок вивести власне розуміння поняття «плинність персоналу» та навести основні наслідки такого явища.
2. Навести перелік основних причин плинності кадрів в сучасних умовах найманої праці.
3. Описати основні методики стратегічного управління персоналом, як запоруки зменшення плинності працівників.
4. Вибравши об'єкт дослідження, провести його загальну характеристику, аналіз господарської діяльності

5. Проаналізувати соціально-економічну структуру трудового колективу підприємства
6. На основі показників плинності визначити основні мотиви зміни роботи працівниками
7. Надати рекомендації по зниженню плинності кадрів на підприємстві та вказати економічну ефективність запропонованих заходів.

Предмет дослідження є теоретичні та методологічні засади визначення плинності персоналу.

Об'єкт дослідження – соціально-трудова відносина з приводу плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Іллічівський олійний термінал»

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали напрацювання вітчизняних і зарубіжних економістів, матеріали з управління статистики України, матеріали наукових джерел та матеріали, зібрані автором у процесі спеціально організованих досліджень.

Під час вирішення поставлених завдань використовувалися методи порівняльного аналізу, системного методу; статистичних і аналітичних методів збору й оцінки інформації, статистичного аналізу, соціологічного дослідження та експертних оцінок при дослідженні; візуально-графічний метод – для представлення результатів емпіричних досліджень у наочній формі економіко-математичні методи.

ВИСНОВКИ

У першому розділі «Теоретичне та методологічне дослідження плинності кадрів персоналу» досліджено поняття плинності кадрів та її наслідки в сучасних умовах. Визначено основні фактори плинності кадрів та розглянуто основні принципи управління персоналом з точки зору запоруки розвитку підприємства.

У другому розділі «Аналіз руху персоналу в ТОВ «Іллічівський Олійний Термінал» було проаналізовано показники економічної діяльності підприємства, надано соціально-економічну характеристику персоналу підприємства та здійснено аналіз руху персоналу. Головним завданням ТОВ «Іллічівський Олійний Термінал» є забезпечення належного рівня вхідного контролю якості та збереження соняшникової олії на момент її відвантаження на судно.

Штат працівників налічує 60 штатних одиниць. Відповідно до штатного розпису на підприємстві функціонують наступні відділи: адміністрація, виробничий відділ, відділ механізації, відділ охорони.

За останні два роки кількість працівників скоротилась майже вдвічі, при цьому спостерігається зріст обсягу реалізації послуг, валового та чистого прибутку. Це пов'язано з декількома чинниками. По-перше, переглядом цінової політики підприємства у 2017 р., внаслідок чого ціни на послуги значно зросли, по-друге, скороченням обсягу послуг (з частиною замовників закінчився контракт і вони його не продовжили, звернувшись до компанії-конкурента). По-третє, у 2016 -2017 рр. на підприємстві було здійснено заходи з модернізації та автоматизації обладнання, а також знижено витрати робочого часу за рахунок нерегламентованих перерв, внаслідок чого продуктивність праці на одного робітника зросла у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 69,8%.

Фонд заробітної плати знижується з кожним роком, це пов'язано зі скороченням кількості працівників, адже рівень заробітної плати на кожного працівника зростає.

Отже, при зниженні фонду оплати праці у 2018р. порівняно з 2017р. на 29,4%, середньомісячна заробітна плата зросла на 5,9% і становила 14 300 грн.

Проаналізувавши функціональну структуру персоналу виявлено, що у 2018 році, порівняно з 2016, кількість керівників знизилась на 45%, фахівців та професіоналів на 54,2% та кількість робітників знизилась на 50,1%. У 2018 році на підприємстві найбільше переважав персонал віком від 41-50 років та передпенсійного віку на відміну від попередніх років, оскільки молодь масово виїжджає на роботу до сусідніх країн, оскільки заробітна плата в Україні на низькому рівні.

Коефіцієнт плинності є досить великим і склав 30% у 2018 році. При чому, якщо у 2016-2017 рр. значна кількість звільнень відбувалась через скорочення, то в 2018 році звільнення через скорочення склали лише 22,2%, а інші причини – це певні невдоволення працівників (у тому числі, заробітною платнею та можливістю професійного росту).

Для визначення ефективності системи мотивації праці підприємства було досліджено внутрішню мотивацію персоналу ТОВ «Іллічівський олійний термінал», потреби персоналу та чинники, що впливають на мотивацію. За результатами анкетування найвагомішу роль було наділено матеріальним факторам (31,28%), другу позицію (28,47%) займають організаційні фактори, тобто умови праці, графік роботи, розширення сфери діяльності тощо. Моральним факторам (грамоти, подяки тощо) надано 22,31%. Далі йде можливість одержувати надбавки (18,38%) та різні доплати (17,19%). Чимале значення для респондентів має самостійність у роботі, кар'єрне зростання, службове просування – 14,3%.

У третьому розділі «Розробка програми скорочення плинності кадрів в ТОВ «Іллічівський Олійний Термінал» запропоновано наступні заходи. В рамках покращення матеріальної мотивації персоналу запропоновано змінити підхід до нарахування заробітної плати змінним працівникам (контролер, машиніст, начальник зміни). Оплата праці має залежати: від кількості прийнятих фур, від вантажообігу - обсягу і ваги, від кількості виявленого і підтвердженого браку, від якості приймання,

тобто кількості наступних виявлених проблем. Також запропоновано сформуванати систему надбавок за вислугу років (від 5 до 20 % від місячної тарифної ставки або посадового окладу), що сприятиме зменшенню плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників до компанії

Запропоновано налагодити систему преміювання. Заходи «Щомісячне преміювання 10 кращих співробітників» і премія за «Виконання місячної норми послуг без порушень і дисциплінарних стягнень» включають в себе:

1. Нагородження 15 кращих співробітників почесними грамотами перед всім колективом і вручення кожному премії в розмірі 3 000 грн.
2. Премія робочим за «Виконання місячної норми послуг без порушень і дисциплінарних стягнень» в розмірі 1 000 грн.

В рамках покращення умов праці запропоновано раціоналізацію режимів праці та відпочинку зі збільшенням рухової активності працівників шляхом проведення під час додаткових перерв комплексу фізичних вправ; використання в процесі прибирання в робочих приміщеннях антистатичних препаратів; використання кондиціонерів для забезпечення необхідних мікрокліматичних умов; обладнання кімнати психофізіологічного розвантаження.

Наступним заходом є навчання персоналу. В першому році після впровадження заходів запропоновано навчити 3 співробітників (посада інженер-контролер) для роботи з новим обладнанням та 2 керівників лідерським яком керівника. Навчання і розвиток персоналу ТОВ «Іллічівський олійний термінал» рекомендовано здійснювати за наступними напрямками: курси цільового призначення; курси підвищення кваліфікації; перепідготовка робітників; навчання іншим і суміжним обов'язкам; участь в короткотермінових семінарах і конференціях; навчання і атестація відповідальних осіб у сфері охорони праці, протипожежної безпеки, екологічної безпеки. Крім того запропоновано систему ротації для співробітників.

Наступний напрямок у забезпеченні скорочення плинності кадрів – це розвиток корпоративної культури: запропоновано проведення святкування дня народження

компанії та інших корпоративних св'язей; формування командного духу; організація зворотного зв'язку, а саме створення внутрішньої пошти, що допоможе співробітникам вносити свої пропозиції, методи та шляхи вирішення важливих для розвитку компанії проблем та виносити на розглядання питання стосовно робочих моментів діяльності фірми

В рамках заходу адаптації персоналу запропоновано структурне закріплення функцій управління адаптацією за наступними напрямками: виділення відповідного підрозділу в структурі системи управління персоналом; розподіл фахівців, що займаються управлінням адаптацією по підрозділам підприємства та координація діяльності новачків з боку служби управління персоналом; розвиток наставництва, яке в останні роки на наших підприємствах незаслужено забуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Долинин О. Ю. Факторы, влияющие на текучесть кадров управления и органов уголовно-исполнительной системы : аналитическое обозрение /О. Ю. Долинин. – Рязань : АПУ, 2001. – 201 с.
2. Гольдфарб А. Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А. Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов : наук.-техн. зб. – Сер.: Економічні науки. – К. : Вид-во «Техніка», 2004. – Вип. 59. – С.231–238.
3. Корнеліус Н. HR-менеджмент: пошук, добір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика / Н. Корнеліус; [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2005. – 20 с.
4. Ван Дік Р. Відданість та ідентифікація зорганізацією / Дік Р. Ван; [пер. з нім.] / За ред. Л. М. Карамушки. – Х. : Вид-во «Гуманітарний центр», 2006. – 142 с.
5. Стаут Л. У. Управление персоналом : настольная книга менеджера / Л. У. Стаут; [пер. с англ.]. – М. : Добрая книга, 2007. – 536 с.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підр. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 486 с.
7. Кей Б., Джордан-Эванс Ш. Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников / Б. Кей, Ш. Джордан-Эванс; [пер. с англ.]. – М. : Доб-рая книга, 2006 – 320 с.
8. Бібліотека економіста, економічний словник. Доступ: <http://www.library.if.ua/> 9. Григорьева И. Текучесть кадров / И. Григорьева // Электронная библиотека группы компаний Баланс, 2004 // [Электр. ресурс]. – Доступ: http://balans.ru/ru/library/8/article_39.html
9. Филина Ф. Н. Как бороться с текучестью кадров? / Ф. Н. Филина // Российский бухгалтер. – 2007 // [Электр. ресурс]. – http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba_id=1477

10. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

11. Ліплянська О. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях.

http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpip/1/2009_24/RED_Zbirnyk24_12.pdf

12. Чернобыль І. Вплив плинності кадрів на дієвість управління персоналом в органах виконавчої влади України // Ефективність державного управління: зб. наук. пр., 2009. – Вип. 18/19.

http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Edu/2009_18_19/fail/Chornobyl_I.pdf

13. Шаповалова Э. В. Роль кадрового планирования в стабилизации трудовых коллективов / Э. В. Шаповалова // Вісник Технологічного університету Поділля. – Хмельницький, 2003. – Т. 2. – Ч.1. – С. 50–54.

14. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. / С. В. Шекшня. - М. : «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - С. 295-296.

15. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

16. Дубовик С. Г. Застосування сучасної концепції менеджменту знань в організаціях / С. Г. Дубовик, В. О. Кунда // Проблеми формування нової економіки 21 століття. – 2008. - № 12. – С. 17-19.

17. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу : сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова, О. О. Наумова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. - Т. 2 : Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 42-50.

18. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т. 2 : Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 214-223.

19. Данюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Данюк // Україна : аспекти праці. - 2003. - №6. – С. 8-12.

20. Козак К. Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства : дис. канд. екон. Наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К. Б. Козак ; Херсонський Міжнародний університет бізнесу і права. – Х., 2011. - 245 с. - (Рукопис).

21. Бала Р.Д. Роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів на підприємствах в умовах зростаючої міжнародної трудової міграції молоді//Молодий вчений _ 2018 р. - №2. – С. 678-681

22. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

23. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–232.

24. Коцалап С.О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності / С.О. Коцалап, В.Ю. Уласевич // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2013. – № 8. – С. 67–71.

25. : N.M. Tichy, Ch.J. Fombrun, M.A. Devanna, Strategic Human Resource Management, «Sloan Management Review» 1982, Winter, nr 2, s. 50

26. M. Beer, B. Spector, P.Q. Lawrence, R.E. Walton, Managing Human Assets, The Free Press 1984, New York, s. 16

27. R.S. Schuler, Strategic Human Resources Management, Organizational Dynamics, 1992, Summer, s. 18

28. Єлисеєва Н.А. Управління плинністю кадрів як однією з актуальних проблем служб з управління персоналом / Н.А. Єлисеєва // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3-х т. Т. 3 «Соціально-трудова відносина: теорія і практика». – К.: КНЕУ, 2010. – С. 101–105.

29. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / перев. с англ. под. ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004. 832 с.: ил.

30. Антонюк В. П., Амоша О. І., Мельцер Л. Г. та ін. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку: моногр.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 308 с.
31. Schultz T. Transforming Traditional Agriculture. New Haven; London, 1964.
32. Богиня Д. Трансформації відтворення трудового потенціалу України в інформаційній економіці: монографія. Львів: Львівська комерційна академія, 2013. 350 с.
33. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2010. 348 с.
34. Семів Л. К. Сучасні проблеми людського капіталу у вимірі трудової міграції та рееміграції. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. № 3 (119). С.67–70.
35. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163.
36. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. — М. : Проспект, 2013. — 72 с.
37. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. - 2004. № 1. С. 90-92
38. Спенсер М. Л. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер ; [пер. с англ.]. – М. : HIPPO Publishing, 2010. –384с