

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом і економіки праці

*Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП*

(Никифоренко В.Г.)

« _____ » _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного
рівня магістра

зі спеціальності 8.03050501 управління персоналом і економіки праці
за програмою «управління персоналом сучасної організації»
на тему:

«Управління розвитком персоналу організації»

(на прикладі ТОВ «ЦЕМЕНТ»)

Виконавець:
Студентка заочного факультету, М17

Курник О.В. _____
(прізвище, ім'я та по-батькові) / підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Т.П. _____
(прізвище, ім'я та по батькові) / підпис/

Одеса 2016

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота містить 107 сторінок, 9 таблиць, 20 рисунків, список літератури з 44 найменувань, додатків.

Предметом дослідження є аналіз системи управління розвитком персоналу на ТОВ «Цемент».

Об'єктом дослідження є процес навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників.

Метою роботи є розробка пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення управління системи розвитком персоналу на ТОВ «Цемент» на основі світового досвіду.

Завданнями роботи є:

- розглянути складові терміну «розвиток персоналу», фактори, які впливають на рівень розвитку персоналу та взаємозалежність розвитку персоналу й конкурентоспроможності сучасного підприємства;

- проаналізувати загальну характеристику основних показників господарської діяльності ТОВ «ЦЕМЕНТ», соціально-економічну структуру персоналу товариства та стан системи управління розвитком персоналу підприємства;

- запропонувати шляхи вдосконалення системи розвитку персоналу на ТОВ «Цемент» з урахуванням світового досвіду.

За результатами дослідження розроблена та запропонована система розвитку працівників, що буде економічно та соціально ефективною для підприємства та є першим кроком на шляху до формування безперервної системи навчання працівників та організації, що самонавчається.

Одержані результати можуть бути використані для вдосконалення системи розвитку працівників на ТОВ «Цемент».

Рік виконання дипломної роботи - 2015 р.

Рік захисту роботи - 2016 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Складові терміну «розвиток персоналу».....	6
1.2. Фактори, які впливають на рівень розвитку персоналу	12
1.3. Взаємозалежність розвитку персоналу й конкурентоспроможності сучасного підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЦЕМЕНТ»	
2.1. Загальна характеристика основних показників господарської діяльності ТОВ «ЦЕМЕНТ».....	25
2.2. Соціально-економічна структура персоналу товариства.....	35
2.3. Дослідження стану системи управління розвитком персоналу підприємства.....	42
Висновки до розділу 2.....	59
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЦЕМЕНТ»	
3.1. Створення передумов побудови ефективної системи розвитку персоналу на сучасному підприємстві.....	67
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на ТОВ «Цемент» з урахуванням світового досвіду.....	76
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів.....	88
Висновки до розділу 3.....	95
 ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	107
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

Важливим аспектом формування моделі стійкого економічного росту країни й кожного господарюючого суб'єкта є максимально можлива відповідність рівня розвитку виробництва й рівня підготовки кадрів або людських ресурсів. Високий рівень конкуренції стимулює постійний розвиток організацій, підвищення якості продукції, що виробляється, і надаваних послуг, освоєння нових технологій й, саме головне, - змушує шукати шляхи найбільш ефективного використання всіх своїх ресурсів. Розвиток сучасних технологій, необхідність відновлення виробництва й підвищення вимог до якості людських ресурсів вимагають постійного вдосконалення знань й умінь працівників з метою забезпечення їх продуктивної (ефективної) праці, професійної мобільності й конкурентоздатності. Це все ставить нові вимоги не тільки до залучення й збереження, але й, головне, до розвитку персоналу. Які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, сприятливі зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи домогтися неможливо. Вкладення в людські ресурси й кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоздатності й виживання будь-якої фірми, ефективного використання трудового потенціалу організації та країни в цілому.

Актуальність теми обґрунтована тим, що розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямків діяльності з управління персоналом і факторів успішної діяльності виробництва. Ця проблема тим більше актуальна сьогодні, оскільки існуюча раніше система професійного розвитку персоналу була зруйнована, а нова так і не створена. Все це приводить до погіршення якості людських ресурсів організацій і за рівнем конкурентоздатності практично відкидає підприємства, регіони й країну в цілому ще далі від високорозвинених країн.

У науковій літературі останнім часом приділяється досить уваги питанням професійного розвитку людських ресурсів на виробництві - над

цими питаннями працюють учені близького й далекого зарубіжжя, зокрема

Богиня Д., Бондар І., Гришнова О., Данюк М., Збрицька Т., Крушельницька А., Левченко О., Мельничук Д., Никифоренко В., Савченко В., Савченко Г., Татаревська М. тощо.

Однак ще недостатньо досліджені особливості й напрямки вдосконалення управління системами розвитку персоналу на макрорівні.

Метою магістерської роботи є розробка пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення управління системи розвитком персоналу в організації.

Відповідно до мети в роботі поставлені *наступні завдання* які й позначили логіку й структуру роботи:

- розглянути складові терміну «розвиток персоналу», фактори, які впливають на рівень розвитку персоналу та взаємозалежність розвитку персоналу й конкурентоспроможності сучасного підприємства;

- проаналізувати загальну характеристику основних показників господарської діяльності ТОВ «ЦЕМЕНТ», соціально-економічну структуру персоналу товариства та стан системи управління розвитком персоналу підприємства;

- запропонувати шляхи вдосконалення системи розвитку персоналу на ТОВ «Цемент» з урахуванням світового досвіду.

Об'єктом дослідження в роботі є система управління розвитку персоналу на підприємстві. *Предметом дослідження* виступають практичні й методичні питання управління розвитком персоналом і напрямки вдосконалення цієї системи на рівні окремого підприємства.

Виконана дипломна робота орієнтована на рішення найважливішої проблеми – удосконалювання управління розвитком персоналу на мікро рівні, рівні окремого підприємства на основі розробки й ефективного застосування концепції управління людськими ресурсами.

Методи дослідження – статистичний, графічний та економіко-математичний, порівняння, угруповання, логічний підхід тощо.

ВИСНОВКИ

На даному етапі розвитку українського ринку в умовах жорсткої конкуренції найбільш вагомою перевагою компаній є кваліфікований персонал. Тому для багатьох організацій все більш актуальним постає питання розвитку персоналу всередині компанії.

Планування та організація розвитку персоналу виступає засобом досягнення поточних і перспективних цілей організації з метою формування освіченого, висококваліфікованого і конкурентоспроможного працівника.

Сучасний стан НТП призвів до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворення її у вирішальний фактор останнього.

Сьогоднішній працівник повинен мати стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру. Це висунуло на порядок денний вимогу безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації.

В магістерській роботі ми аналізуємо господарську діяльність та стан системи управління розвитком персоналу ТОВ «Цемент» за 2012-2014 рр.

Одеський цементний завод розпочав свою роботу в 1965 році. У травні 2005 р. завод був придбаний португальською компанією (С + РА, Cimento e Produtos, SA), чийми акціонерами є СІМРСЖ Cimentos de Portugal SA (Один зі світових провідних виробників цементу) і Teixeira Duarte, Engenharia e Constnifdes (крім іншої профільної діяльності є провідним португальським підрядчиком). У 2011 році Одеський цементний завод став частиною великого міжнародного будівельного ірландського холдингу CRH Group. Сьогодні група CRH представлена у 35 країнах світу, її команда включає 76 000 осіб, оперуючи в Америці, Європі, Азії та Австралії. Одеський

цементний завод є одним з найбільш розвинених компаній в цементній промисловості України.

З проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ «Цемент» можна зробити такі висновки: ТОВ «ЦЕМЕНТ» на сьогодні є одним із лідерів на ринку цементу не тільки Одеського регіону але і країни в цілому. Не зважаючи на скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції, в ТОВ «ЦЕМЕНТ» інші показники демонструють впевнене зростання. На підприємстві відбувається оновлення технологічного обладнання, застосування нових технологій виробництва і це в умовах складної економічної ситуації. Особливої уваги в цьому контексті набувають питання ефективного управління.

Постійний розвиток персоналу є необхідною умовою успіху і виживання компанії в сучасному конкурентному і динамічному діловому середовищі. У своїй роботі з персоналом ТОВ «Цемент» робить ставку на здатність співробітників адаптуватися в умовах мінливого зовнішнього оточення. Удосконалення персоналу передбачає його розвиток і постійне навчання, тому підприємство приділяє велику увагу навчанню своїх співробітників. Кожен, хто працює в компанії, має можливість використовувати свої знання та здібності на благо компанії, отримуючи при цьому задоволення від своєї роботи.

ТОВ «Цемент» розглядає свій персонал як стратегічні сили, і з цієї причини мета компанії - стати показовим роботодавцем як для працівників, так для потенційних кандидатів.

З аналізу даних щодо розвитку персоналу товариства можна зробити висновки, що незважаючи на зменшення чисельності персоналу з кожним роком система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації має стабільну тенденцію.

Навчання персоналу підприємства здійснюється за такими видами: навчання персоналу за системою тренінгів та семінарів; підготовка нових

робітників; перепідготовка; навчання другим (суміжним) професіям; підвищення кваліфікації працюючих робітників.

Бізнес-процес навчання персоналу на ТОВ «Цемент» розділений на два процеси в залежності від виду використовуваних тренінгів (внутрішніх або за допомогою сторонніх організацій).

На сьогодні на ТОВ «Цемент» вирішуються наступні завдання з навчання персоналу:

- *визначення потреби у навчанні (вирішується відділом управління персоналом спільно з керівниками підприємства та підрозділів компанії, прислуховуючись до ідей та потреб працівників);*

- *пошук та вибір навчальних центрів (вирішується відділом управління персоналом спільно з керівниками підприємства та підрозділів компанії, прислуховуючись до ідей та потреб працівників);*

- *підбір зовнішніх викладачів для проведення навчання (вирішується відділом управління персоналом спільно з керівниками підприємства та підрозділів компанії, прислуховуючись до ідей та потреб працівників);*

- *проведення навчання (зовнішні провайдери під контролем ВУП);*

- *впровадження системи наставництва (реалізує відділ управління персоналом спільно з керівниками підприємства та підрозділів компанії);*

- *співробітництво з навчальними закладами, консалтинговими та тренінговими компаніями (вирішується відділом управління персоналом спільно з керівниками підприємства та підрозділів компанії, прислуховуючись до ідей та потреб працівників);*

- *моніторинг ринку послуг у галузі навчання персоналу та тенденцій його розвитку (вирішується відділом УП спільно з керівниками підприємства та підрозділів компанії, прислуховуючись до ідей та потреб працівників);*

- *розробка системи відгуків про проведений тренінг (на даний час знаходиться у розробці відділом управління персоналом).*

Найбільш використовуваним методом навчання на ТОВ «Цемент» є

тренінги та семінари з використання зовнішніх спеціалістів або відряджень для відвідування тренінгів за межами підприємства. Велику роль при виборі навчальних тренінгів та програм на ТОВ «Цемент» грає те, що компанія є членом Європейської бізнес асоціації (ЕВА).

На ТОВ «Цемент» бюджет на навчання формується на основі двох складових: моніторингу й аналізу ринку навчальних послуг та рішення генерального директора.

Також відмітимо, що у системі мотивації на ТОВ «Цемент» не передбачено заохочень для працівників, що пройшли навчання або підвищили свою кваліфікацію. В основному така можливість навчатися за кошти підприємства як керівництвом, так і самими працівниками сприймається вже як один з привілеїв роботи у даній компанії.

З'ясовано, що атестація проводиться для більшості категорій персоналу, але чисто формально основними факторами оцінки є:

- професійні знання, досвід, навички;
- ділові та організаторські якості (зібраність, старанність, дисциплінованість, творчий підхід до справи).

Але, найбільшим, *на нашу думку*, негативним фактором використання системи оцінки персоналу на ТОВ «Цемент» є те, що ця система *не виконує стимулюючої функції*, та незначно використовується аналіз оцінювання, що ставить під сумнів її ефективність та правильність проведення.

ТОВ «ЦЕМЕНТ» прагне управляти кар'єрою свого персоналу за безпосередньої участі самих співробітників, їх особистої зацікавленості та бажання досягати високих кар'єрних цілей.

Основний принцип кар'єрного росту молоді ТОВ «Цемент» - притягнення до різних програм та проектів, доручення нестандартних завдань і зміни в напрямку діяльності з подальшим просуванням: за рік-два виховані компанією фахівці матиме можливість зайняти посади керівників структурних підрозділів. Випускники навчальних закладів розглядаються Компанією як один з найважливіших і перспективних ресурсів. ТОВ

«Цемент» дає студентам навчальних закладів можливість проходити виробничу практику, використовуючи її як один з етапів відбору перспективних кандидатів. Адже саме молоді люди, в талант і цілеспрямованість яких вірить Компанія, привнесуть свіжі ідеї в розвиток бізнесу. Від того, ким стануть ці випускники, залежить майбутнє ТОВ «Цемент».

Із проведеного аналізу системи управління розвитком персоналу ТОВ «Цемент» нами виявлено позитивні та негативні моменти.

Враховуючи розглянуті аспекти світового досвіду ми надали рекомендації щодо виправлення недоліків в системі управління розвитком персоналу на ТОВ «Цемент», які були виявлені при аналізі існуючої системи розвитку персоналу товариства.

З огляду на існуючі проблеми та резерви у системі розвитку персоналу на ТОВ «Цемент» виділили *першочергові завдання щодо покращення даного процесу на підприємстві:*

1. Забезпечити систему професійного навчання працівників ТОВ «Цемент» методологічно: розробити єдиний документ, частково регламентуючий деякі питання навчання співробітників підприємства, у Стратегії управління людськими ресурсами визначити окрему стратегію навчання персоналу, яка відповідає загальній стратегії підприємства.

2. Звернути увагу на інформування працівників про можливості навчання на підприємстві.

3. Розробити календарний та індивідуальні плани навчання працівників.

4. Необхідно переглянути систему навчання: вибрати нові курси з англійської мови, розширити тематику та різновиди навчання.

5. Встановити обов'язкову періодичність підвищення кваліфікації для працівників.

6. Розробити систему оцінки ефективності проведеного навчання.

7. Передбачити заохочення для працівників (*ротація, кадровий резерв та кар'єрне просування*), що пройшли навчання або підвищили свою кваліфікацію.

8. Переглянути систему мотивації до покращення своїх знань, розвитку.

Для вдосконалення функціонування системи розвитку персоналу на ТОВ «Цемент» надали пропозиції:

По-перше, так як на даний момент завантаженість працівників відділу персоналу практично повна, а деякі функції управління персоналом (управління діловою кар'єрою, розвиток персоналу) досить трудомісткі, було б доцільно додавання штатної одиниці у відділ управління персоналом.

По-друге, для побудови максимально ефективної системи розвитку Компанії організація має пройти 4 стадії, що. Таким чином, *запропонували модель поетапної організації процесу професійного навчання працівників*, рис. 3.3.

По-третьє, запропонували *алгоритм визначення потреби у навчанні, розвитку персоналу на ТОВ «Цемент»*, рис. 3.4.

По-четверте, для робітників ТОВ «Цемент» ми пропонуємо *горизонтальну ротацію на різні робочі місця*, з метою перепідготовки або навчання додатковим функціям для можливості суміщувати функції та професії.

По-п'яте, на ТОВ «Цемент» *бюджет на розвиток персоналу формується на основі двох складових: моніторингу та аналізу ринку навчальних послуг та рішення генерального директора. Ми пропонуємо до даних факторів додати: потреба компанії у розвитку персоналу та фінансовий стан Компанії.*

По-шосте, *щодо мотивації розвитку персоналу, ми пропонуємо застосування системи грейдів*, що дозволяє підвищення статусу співробітника при зростанні його «коефіцієнта». Підвищення статусу не означає посадового зростання, це може бути просування по службі в рамках

займаної посади, але зі збільшенням зарплати і надання більшого спектру повноважень.

По-сьоме, на наш погляд, створення корпоративного навчального центру, використання комп'ютерних мікросвітів при вдосконаленні системи розвитку персоналу, впровадження принципів сучасного розвитку самого підприємства (ТОВ «Цемент») є важливою передумовою формування та ефективного управління організаційним навчанням.

Слід зазначити, що далеко не всі заходи мають конкретний економічний результат, який може бути виражений у певній сумі. Ряд заходів мають соціальний ефект, який був описаний в роботі.

У рамках даної магістерської роботи ми запропонували розрахунки економічного ефекту щодо чотирьох заходів:

- організація та проведення ділових ігор для вдосконалення менеджерами з продажів навичок технології ведення жорстких переговорів;
- проходження семінарів, тренінгів для менеджерів з логістики з метою покращення навичок щодо скорочення витрат у транспортній логістиці;
- організація наставництва з метою підвищення кваліфікації помічників машиністів цементних млинів;
- впровадження системи ротації кадрів.

Слід зазначити, що це прогностичні та гіпотетичні результати через неможливлення розрахувати ефективність від проведення атестації до справжнього впровадження заходу.

Використання та запровадження запропонованих рекомендацій, тільки за допомогою взятих до аналізу методів навчання працівників та менеджерів дозволить ТОВ «Цемент» одержати економічний ефект майже 6506,25 тис. грн. та чітко сформулювати подальше навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників та згодом перейти на наступну сходинку до формування організації, що самонавчається – організація безперервного навчання працівників, що дозволить ще збільшити як економічну, так і соціальну ефективність даної системи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеева Н.Ф. Удосконалення системи стимулювання професійного розвитку працівників підприємства. Науковий вісник Одеський державний економічний університет // Науки: економіка, політологія, історія. – 2009. – № 14 (92). – С. 223–231.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами . Восьмий вид. / М. Армстронг // пров. з англ.: С. К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2005. - 832 с.
3. Архангельська А. Модель оцінки якості професійного навчання від державних службовців / А. Архангельська // Кадровик. Кадровий менеджмент. - 2011. - № 4. - С. 71-83.
4. Аширов Д.А. Управління персоналом. - М.: Проспект, 2007. – 432 с.
5. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Я. Брич, О. Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 13-16.
6. Бухалков М.И., Управління персоналом для підприємства. – М.: Іспит, 2005. – 320 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 512 с.
8. Внутрифирменное професійне навчання працівників з позицій випереджаючого професійної освіти [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eop.narod.ru> .
9. Галенко В.П.,Рахманов А.І.,СтраховаО.А., Менеджмент. – СПб.: Пітер, 2003. – 229 с.
- 10.Галушко В. П. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів / В. П. Галушко, І. А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 1 (13). – С. 6–12.
- 11.Глинський Б.О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - № 4. – С. 75 - 79;
- 12.Глухів В.В. Менеджмент. – СПб.: Пітер, 2007. – 608 с.

13. Гурман Ю. Мотивация к корпоративному обучению. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psyevents.ru/articles/568>.
14. Дрозач М.І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду // Наука та інновації. № 3, 2008. - С. 88-94;
15. Денисова А. Ефективність навчання : як правильно її оцінити? [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article> .
16. Зайцева Т.В., Зуб О.Т. Управління персоналом, - М.:ИНФРА-М,2006.– 336 з.
17. Збрицька Т.П. та ін. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник, Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
18. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростовн/Д.: Фенікс, 2007. – 346 с.
19. Казначевская Г.Б., І.Н. Чуєв, О.В. Матросова. Менеджмент. – Ростовн/Д.: Фенікс, 2007. – 378 с.
20. Кибанов А.Я. Управління персоналом організації, - М.:ИНФРА-М, 2007. - 638 с.
21. Кононова І.В. Зарубежний опыт организации подготовки, перепідготовки и повышения квалификации кадров [Электронный ресурс]: www.nbu.gov.ua;
22. Коновальчик В. В. Побудова процесу навчання персоналу в рамках загальної системи розвитку персоналу [Електронний ресурс] / В. В. Коновальчик // HRMagazine. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/tags/razvitie-personala>.
23. Логвинов Д.В. Развитие персонала в условиях экономического кризиса // Микроэкономика, 2009, №4
24. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.;
25. Мотивація праці: досвід провідних країн світу.// [Електронний ресурс]: <http://www.toplutsk.com>
26. Навчання персоналу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://partnerstvo.ru/lib>.

27. Никифорова В.Г. Неперервна освіта як складова розвитку інтелектуального капіталу // Вісник соціально-економічних досліджень. - № 32. – 2008. - С.299-305;
28. Никифорова В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: Монографія / МОН України. – ОДЕУ. – Одеса, Пальміра, 2009. – 200с.;
29. Офіційний сайт Європейської комісії [Електронний ресурс]: <http://ec.europa.eu>;
30. Офіційний сайт Європейського центру розвитку професійної освіти [Електронний ресурс]: <http://cedefop.europa.eu>;
31. Офіційний сайт компанії Coca-cola [Електронний ресурс]: <http://coca-colahellenic.com.ua>;
32. Офіційний сайт компанії Philips [Електронний ресурс]: <http://philips.ua>;
33. Офіційний сайт компанії Nestlé [Електронний ресурс]: <http://www.nestle.ua>;
34. Офіційний сайт Центру досліджень та аналітики Amplua Insight [Електронний ресурс]: www.trainings.ua;
35. Офіційний сайт ТОВ «Цемент» [Електронний ресурс]: www.odessacement.com.ua;
36. Подра О.П. Інвестиції в професійне навчання як інструмент накопичення специфічного людського капіталу // Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка" Випуск 5/2. – 2011. – С. 126-132;
37. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників від 3 грудня 2008 р. N 564. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html.
38. Романова О.В. Критерії оцінки результатів навчання персоналу [Електронний ресурс]: <http://www.rusnauka.com>
39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб.] / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

40. Смолярова М.Л. Підвищення професійного рівня працівників: правові проблеми // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Право». - №1. – 2011. – С.198-202;
41. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. –2006. – № 2. – С. 69–74.
42. Федосєєв В.М., Капустін С., Управління персоналом організації. - М.: Іспит, 2003 – 368 с.
43. Хромов М.І. Зарубіжний досвід управління професійною підготовкою персоналу // Ринок праці та зайнятість населення. - №2. – 2011. – С. 61-63;
44. Щокін Г.В. Теорія й практика управління персоналом: Учеб.-метод. — 4-е вид., стереотип. — К.: МАУП, 2008. — 280 с.;