

**Удосконалення управління персоналом організації (на прикладі ТОВ
«Телекарт-Прилад»)**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Суть, завдання та основні принципи управління персоналом.....	6
1.2. Система і методи управління персоналом.....	14
1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом на його застосування на українських підприємствах.....	22
1.4. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємств.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	41
2.1. Економічна характеристика підприємства ТОВ «Телекарт- Прилад».....	41
2.2. Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства.....	51
2.3. Аналіз діючого механізму управління персоналом на підприємстві та оцінка його ефективності.....	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ- ПРИЛАД».....	73
3.1. Використання інтегральної оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад».....	73
3.2. Розробка напрямів підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Приклад».....	78
3.3. Вплив напрямів підвищення ефективності управління персоналом на основні показники ТОВ «Телекарт-Приклад».....	94
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. 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 управління персоналом 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 моніторингу показників ефективності використання персоналу. Вищезазначене свідчить про актуальність обраного дослідження та необхідність визначення його мети, завдань, предмета та об'єкта, структури і змісту дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методологічних і практичних засад управління персоналом організації та економічне обґрунтування механізму його удосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- охарактеризувати суть, завдання та основні принципи управління персоналом;
- розкрити систему і методи управління персоналом;
- дослідити зарубіжний досвід управління персоналом на його застосування на українських підприємствах;
- привести механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємств;
- дати економічну характеристику підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- провести аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства;
- дослідити діючий механізм управління персоналом на підприємстві та оцінити його ефективність;
- розробити напрями підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- показати вплив напрямів підвищення ефективності управління персоналом на основні показники ТОВ «Телекарт-Приклад».

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Приклад».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дало змогу розв'язати поставлені завдання..

Інформаційна база дослідження. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою дипломної роботи послужили офіційні статистичні матеріали, дані звітності підприємства ТОВ «Телекарт-Приклад» і результати власних досліджень на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість випускної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності механізму управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Приклад» можуть бути впроваджені в діяльність підприємств України.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом – це комплексна система удосконалення нормування, наукової організації його праці, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, підвищення мотивації і стимулювання результативної діяльності персоналу задля збільшення прибутковості підприємств.

Розмаїття аспектів управління персоналом передбачає відповідну систематизацію всіх складових управління персоналом. Управління персоналом представляє сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності. Отже, управління персоналом виступає одночасно і як система організації, і як процес, і як структура. Відповідно до вказаного, можна стверджувати, що під системою управління персоналом розуміється сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу.

На сьогоднішній день основним фактором конкурентоздатності підприємницької структури, її життєздатності і процвітання є якість персоналу і його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму і творчості працівників. Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні, коли матеріальні ресурси достатні і загальнодоступні, а технологія і методи управління ними не становлять особливо складної системи. Вирішальне значення персонал має і в ситуації нестабільності, кризових явищ. Професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах хиткого зовнішнього середовища визначають цінність і результативність прийнятих рішень. У той же час освічений персонал, творча особистість володіє, як правило, високим рівнем самооцінки, вимагає від керівників шанобливого ставлення до себе, не допускає дискримінації, відчуває себе з керівництвом відносно «на рівних». Керувати такими

працівниками старими методами, бачачи в людях тільки виконавців керівної волі, а не з огляду на їх унікальність, вже неможливо.

Управління трудовою діяльністю персоналу на підприємстві в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформулювати досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Приклад». Виробництво контрольно-вимірювальної апаратури і реалізація її споживачам, а також отримання прибутку є основою фінансово-господарської діяльності ТОВ «Телекарт-Приклад», тому в роботі проаналізовані основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Телекарт – Приклад» за 2014-2016 роки. За аналізований період з 2014–2016 рр. (3 роки) спостерігається коливання фінансових результатів діяльності підприємства. Загалом по підприємству за даний період обсяг реалізованої продукції збільшився на 175,70%. *Це пов'язано в основному з підвищенням цін на продукцію, також були укладені угоди з покупцями комплексних автоматизованих системних проектів для телекомунікаційної галузі.* Аналізуючи дані, можна зробити висновок про тенденцію покращення фінансової діяльності, про що свідчить зростання фінансового результату від операційної діяльності і чистого прибутку.

Найбільшу питому вагу в загальній чисельності підприємства займають професіонали та кваліфіковані робітники з інструментом. Значних структурних зрушень персоналу на підприємстві ТОВ «Телекарт-Приклад» на період 2014-2016 р. не простежується.

Найбільшу питому вагу в сукупній чисельності персоналу займають працівники від 29 до 35 років – 31%. Також значну частку займають працюючі віком 36-44 роки – 18% та 55-59 – 14%. Найбільшу чисельність складає група персоналу за стажем від 8 до 12 років (40%). Також значну питому вагу має група персоналу за стажем від 5 до 8 років (25%). Тобто плінність кадрів є

лише серед нового персоналу, частка яких складає 3 %. Це пов'язано з низьким рівнем заробітної плати на підприємстві.

За 2014 рік простежується показник плинності кадрів – 21,69%. В 2016 році показник плинності кадрів збільшився до 29,91%. Загальний оборот кадрів в 2015 році склав 37,61%. За аналізований період загальний оборот кадрів збільшився на 15,21% і на кінець 2016 року склав 0,384. Можна зробити висновок що новий персонал на підприємстві не затримується по причині недостатнього рівня заробітної плати. Можна зробити припущення що плинність наявна лише новому персоналу зі стажем менше 5 років. Наше припущення оснований на тому, що на підприємстві існує надбавка за стаж роботи, якщо працівник працює на підприємстві більш 10 років.

За аналізований період збільшилась питома вага співробітників, що пройшли підготовку, у загальній чисельності персоналу з 8,84 до 9,6%. Позитивним явищем є також збільшення питоною ваги співробітників, що підвищили кваліфікацію у загальній чисельності персоналу з 13,65 до 14,4%.

Нами проведено соціологічне дослідження «Оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад».

В результаті експрес-опитування нами виявлено низку мотиваторів ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» До них найчастіше відносять такі мотиватори, як : заробітна плата, матеріальна винагорода, надбавки, доплати; кар'єрне зростання, перспектива розвитку майстерності; самореалізація, стабільність; розуміння цілей та завдань, які ставляться перед працівниками; статус; зацікавленість, творча робота; відношення, колектив, мікроклімат ті інші; відповідність оплати отриманим результатам праці; гігієнічні фактори (комфортні умови); досягнення цілей, результат; вшанування зростання іміджу; азарт, змагання, прагнення перевершити інших; оцінка, схвалення, подяки, грамоти, нагороди.

Основними причинами демотивації діяльності управлінського персоналу на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» є: постійні стресові навантаження, рівень виконуваної роботи нижчий, чим рівень кваліфікації; «набридло»: все

занадто рутинно; робота, яка потребує забагато процедур; забагато змін; реструктуризація; низький ступінь делегування або довіри; відсутність кар'єрного зростання; нехватка уваги, пошани; відношення у колективі; відносини керівництва; зміна політики підприємства.

Отже, оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад» показала наступні результати.

Позитивні сторони системи управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад»: розподіл робочого часу(зміни); розмаїтість роботи; режим роботи; можливість кар'єрного просування; наявність гарного дружнього колективу; самостійність у роботі; рівень організації праці; санітарно-гігієнічні умови; рівень технічної оснащеності; мікроклімат в колективі; відносини з колегами, безпосереднім керівником.

Негативними сторонами системи управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад» є: рівень заробітної плати; порядок преміювання, стимулювання; під час відбору кандидатів не використовується кваліфікацій карта і карта компетенцій; не використовується такий метод роботи з персоналом як виїзд до вищих навчальних закладів, який дозволяє залучити нових працівників; підприємство не приймає активної участі у заході «Ярмарка вакансій»; відсутність складання плану розвитку кар'єри; недосконала системи навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.

З метою підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» пропонується використання інтегральної оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад». Часткові індикатори оцінювання функцій управління персоналом об'єднують групи показників, що характеризують той чи інший аспект управління персоналом. Для відбору необхідних показників нами було використано методику, запропоновану у статті В.Д. Семенова, Н.В. Нечева і Ю.В. Кудіної.

В 2013 – 2014 рр. ТОВ «Телекарт-Прилад» за розрахованим значення інтегрального індикатора ефективності управління персоналом належало до

підприємств з низьким рівнем ефективності управління. Але в 2015 – 2016 рр. прослідковується динаміка до підвищення рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом і ТОВ «Телекарт-Прилад» належить до підприємств з середнім рівнем ефективності управління. Отже, Стан підприємства відносно стабільний. Іер має значення, наближені до порогових, що вказує на необхідність розроблення заходів (організаційних, мотиваційних) задля уникнення погіршення ситуації на підприємстві у тому числі побудови мотиваційного профілю кожного працівника.

Таким чином, на підставі аналізу проблем управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад», нами пропонуються наступні заходи щодо її удосконалення:

1. Впровадження системи мотивації до підвищення кваліфікації робітників підвищить мотивацію до праці на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» і призведе до зростання продуктивності на 12%. Пропонується створити механізм підготовки власного кадрового потенціалу, використовуючи кластерну взаємодію підприємства та навчальних закладів. Діючі у місті Одесі Одеське професійно-технічне училище зв'язку та машинобудування, Одеський коледж стандартизації, метрології та сертифікації та Одеська державна академія технічного регулювання та якості, пропонується залучити до кластерної взаємодії з підприємством для створення висококваліфікованого кадрового потенціалу ТОВ «Телекарт-Прилад». Для того, щоб процес перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів мав всеохоплюючий та якісний характер, пропонується запровадити систему карток індивідуального професійного розвитку. Введення карток на підприємстві дасть можливість підібрати для працівника той вид навчання, який є необхідним для продуктивного виконання посадових обов'язків і допоможе максимально розкрити його потенціал. Все це сприятиме кар'єрному росту. Адже для багатьох кар'єрний ріст є основним орієнтиром в роботі. За умов впровадження системи мотивації до підвищення кваліфікації робітників на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад», прогнозований дохід від реалізації послуг збільшиться на 11899,2 тис. грн і

складе 111059,2 тис. грн. Прогнозований чистий прибуток за рахунок впровадження системи мотивації до підвищення кваліфікації робітників збільшиться на 1282,57 тис. грн або на 33,15%. За даних умов прогнозована продуктивність праці зросте на 12%, а прогнозована рентабельність реалізованої продукції збільшиться на 0,78 в.п. Тому впровадження системи мотивації до підвищення кваліфікації робітників є доцільним кроком на шляху до збільшення прибутковості компанії ТОВ «Телекарт-Прилад».

2. Система преміювання персоналу на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» дозволить підвищити обсяг реалізації продукції на 10%. Стимулювання якісної праці працівників цих підрозділів тісно пов'язано з проблемою мотивації персоналу. Добре мотивовані працівники забезпечують значні конкурентні переваги, дозволяючи досягти комерційного успіху. Виходячи із специфіки службових обов'язків працівників служб маркетингу/збуту на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад», вважаємо за необхідне розробити:

- систему мотивації для спонукання до активної праці та задоволення потреб за рахунок сумлінного виконання своїх службових обов'язків;
- систему оцінки виконання та дотримання працівниками необхідних навичок, знань та вмінь;
- систему атестації працівників та визначення рівня відповідності їх кваліфікації вимогам, які розроблені для кожної посади;
- систему преміювання за досягнуті результати атестації.

За умов впровадження системи преміювання на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад», прогнозований дохід від реалізації послуг збільшиться на 9916 тис. грн і складе 109076 тис. грн. Чистий прибуток за рахунок впровадження системи преміювання збільшиться на 1205,19 тис. грн або на 31,15%. За даних умов рентабельність реалізованої продукції збільшиться на 0,79 в.п. Тому впровадження системи преміювання на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» є доцільним кроком на шляху до збільшення прибутковості компанії.

3. Впровадження інших напрямів підвищення ефективності управління (використання кваліфікаційної карти і карти компетенцій в процесі професійного вибору кандидатів на заміщення вакантних місць; виїзд до вищих навчальних закладів для підвищення рейтингу й можливостій залучення молодих спеціалістів; прийняття активної участі у заході «Ярмарка вакансій» для поліпшення організації процесу підбору працівників; розробка Плану розвитку кар'єри персоналу) призведе до зростання продуктивності на 8%. За умов впровадження інших напрямів підвищення ефективності управління прогнозований дохід від реалізації послуг збільшиться на 7932,8 тис. грн і складе 107092,8 тис. грн. Прогнозований чистий прибуток за рахунок впровадження інших напрямів підвищення ефективності управління персоналом збільшиться на 1127,81 тис. грн або на 29,15%. За даних умов прогнозована продуктивність праці зросте на 8%, а прогнозована рентабельність реалізованої продукції збільшиться на 0,81 в.п. Тому впровадження інших напрямів підвищення ефективності управління персоналом є доцільним кроком на шляху до збільшення прибутковості компанії ТОВ «Телекарт-Прилад».

У процесі досліджень було встановлено, що застосування заходів щодо підвищення ефективності управління на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» приводить до збільшення показників інтегрального індикатора ефективності управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників / П.З. Козак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 22.8. - С. 392-398.

2. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2015. — №1(34). — с.66-72

3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Інноваційна економіка. - 2015. - № 1. - С. 138-142.

4. Погромська І.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / І.В. Погромська // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів регіональної науково-практичної конференції. - Красноармійськ: КП ДонНТУ. – 2013. – С. 154 – 157.

5. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management / A. Laurent // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol.13, No 1-2. – P. 75-96.

6. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind / G. Hofstede. – London; New York, Mc Graw-Hill, 1991. – 219 p.

7. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю.І. Палеха. – К. : Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2012. – 211 с.

8. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный подход / Г.А. Дмитренко // Корпоративна культура організацій ХХІ століття: 36 наук. праць ; під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Краматорськ: ДДМА, 2013. – С. 13-19.

9. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге ХХІ века; пер. с англ. Д.К. Грейсон, К. О’Делл. – М. : Экономика, 1991. – 176 с.

10. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка – Минск: Поппури, 2011. – 544 с.
11. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge, London, 1992. – 240 p.
12. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т.А. Костунець // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. - №2. – С. 570 – 572.
13. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Г. О. Дудукало. - К., 2015. - 244 с.
14. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. О. Меньшикова. – Режим доступа : <http://scientific-notes.ru/pdf>.
15. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С.О. Цинбалу. – К. : КНЕУ, 2012. – 398 с.
16. Александрова Т. Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2015. – 63 с.
17. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – [2-е видання]. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 502 с.
18. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2013. – 428 с.
19. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. / Ф. І. Хміль – К. : Академвидав, 2013. – 488 с.
20. Пелих А. С. Экономика предприятия и отрасли промышленности / А. С. Пелих. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону : «Феникс», 2012. – 602 с.
21. Книга работника кадровой службы : учебн.-справ. пособие / под общ. ред. Е. В. Охотського, В. М. Онисимова. – М. : Экономика, 2014. – 494 с.

22. Пугачев В. П. Руководство управления персоналом организации : учеб. / В. П. Пугачев . – М. : Аспект Пресс, 2012. – 279 с.
23. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К. : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
24. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посібн. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостянська. – К. : Кондор, 2013. – 310 с.
25. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013.– 275 с.
26. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А.Ю. Осіпова. - Хмельницький, 2015. - 246 с.
27. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т.В. Давидюк // Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. - 2015. - №1. - С. 30-35.
28. Плетникова І.Л. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства / І.Л. Плетникова, І. В. Міронцева // Вісник економіки і транспорту промисловості. - Х.: УкрДАЗТ, 2014. - №20. - С. 78-87.
29. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств / А.В. Череп, І.М. Дашко // Агросвіт. - 2014. - № 15. - С. 48-50.
30. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. - К.: Кондор, 2012. — 224 с.
31. Меньшиков Л. И. Совершенствование методов деловой оценки, подбора и расстановки работников в сфере управления производством / Л. И. Меньшиков. – Рига : МИПКСНГ, 2011. – 110 с.
32. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грیشнова. – К. : Знання-Прес, 2012. – 313 с.

33. Управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А. та ін. – К. : КНЕУ, 2014. – 403 с.
34. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В.М.Абрамов, В.М. Данюк, А.М. Колот. – Одеса : Вид-во ОКФА, 2015. – 96 с.
35. Воронецька А. Мотивація управління персоналом: сучасний погляд / А. Воронецька // Регіональні перспективи. – 2014. – № 1. – С. 76-78.
36. Басаков М. И. Управление персоналом : конспект лекций / М. И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 160 с.
37. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования / И.Ф. Беляева // Изменения в мотивации труда в новых условиях.- М.: НИИ труда. – 1992. – С.73.
38. Вельш А.Г. Управление на основе мотивации// Сб. ст. «Мотивация экономической деятельности»/ Под. ред. Шаталина С.С. – М.: ВНИИСИ, 1980. – С. 18-22.
39. Владимирова Л.П. Экономика труда: Учебное пособие/ Владимирова Л.П. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИД «Дашков и К», 2013. – 300с.
40. Гончаров В. М. Управління мотивацією персоналу на переробних підприємствах ПК: моногр. / В. М. Гончаров, А. В. Черкасов. – Луганськ: Янтар, 2014. – 267 с.
41. Гончаров В. Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации / В. Н. Гончаров // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сб. материалов междунаrod. науч.-практ. семинара 3 – 4 ноября 2008 г. – Воронеж ; Воронежский гос. ун-т, 2013. – С. 19 – 23.
42. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 192 с.
43. Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 1 / [ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2013. – 864 с.

44. Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудової сфери»: / Під заг. ред. С. В. Мельника. – Луганськ : ДУ НДІ соціально-трудових відносин Мінпраці України, 2012. – 220 с.
45. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления/ Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. – М.: Дело, 2003. – 154с.
46. Маковеев П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: Дис. д.е.н.: 08.07.01. – К., 2012. – 334с.
47. 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, 2012. – 398 с.
48. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: монографія / М. І. Мурашко. – К. : Т-во «знання», КОО, 2014. – 311 с.
49. Основы управления персоналом: Учеб. пособ. / Под ред. Б. М. Генкина. – М. : Изд-во Высшая школа, 2012. – 178 с.
50. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 348 с.
51. Самыгин С. И. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – М. : Зевс, 2013. – 480 с.
52. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. – 2-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2013. – 332 с.
53. Тетерев О.М. Основы кадрового менеджмента / О.М. Тетерев. – 3-е изд., испр. И доп. – М.: Дело, 2014. – 285с.
54. Управление персоналом организации : учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 512 с.
55. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. О.М. Молчанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 289 с.
56. Управление персоналом. Учебное пособие/ Под. ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М.: Издательство «Приор», 2012. – 432с.

57. Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку: Збірник доповідей міжнародної науково-практичної конференції. – Ч.1. – Хмельницький : ТУП, 2007. – 287 с.

58. Уланцев К.М. Менеджмент персонала/ К.М. Уланцев – М.: Асоц. авторов и изд. «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 2014. – 256с.

59. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства . Дис. канд. економ. наук : 08.06.01 / О. Ю. Славгородська – Харків. : Харківський національний економічний університет, 2013. – 203 с.