

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ІВАНА ОГІЄНКА**

Економічний факультет  
Кафедра управління персоналом та економіки праці  
Спеціальність 073 Менеджмент за освітньою програмою «Управління  
персоналом та економіка праці»  
Денна форма навчання

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

Студентки Савенок Світлани Сергіївни

**на тему:** «Удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві»

**Робота допущена до захисту**

**Завідувач кафедри** кан. екон. наук,  
доцент Стрельбіцький П.А.

\_\_\_\_\_  
**Науковий керівник** канд. екон. наук, доцент  
Стрельбіцький П.А.

\_\_\_\_\_  
**Рецензент**

\_\_\_\_\_  
(наук. ступінь, учене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис, ініціали, прізвище)

**Кам'янець-Подільський 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Трансформація парадигм управління персоналом на підприємстві.....	7
1.2. Еволюція корпоративної культури .....	18
1.3. Система управління персоналом і мотиваційне значення її елементів .....	29
Висновки по розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОМУ	
КОЛЕКТИВНОМУ ШВЕЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	41
2.1. Аналіз стану та розвитку підприємства .....	41
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	51
2.3. Вплив мотиваційних чинників на управління персоналом	
підприємства.....	61
Висновки по розділу 2 .....	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОМУ	
КОЛЕКТИВНОМУ ШВЕЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	72
3.1. Концептуальні засади організаційного механізму підвищення компетенцій	
персоналу.....	72
3.2. Удосконалення методів оцінки персоналу .....	78
3.3. Управління персоналом на основі процесного підходу.....	90
Висновки по розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	106
ДОДАТКИ .....	112

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління організацією базується на взаємодії різних систем, серед яких головною, що приводить до дії інші, є система управління персоналом. В умовах трансформації економіки невирішеність багатьох проблем з управління персоналом є чинником недостатньої ефективності роботи підприємств та причиною деформації соціально-трудової сфери.

У діяльності будь-якої організації неминуче настає момент, коли потрібно змінювати свої позиції, щодо стратегії управління організацією. Це потрібно для зміцнення позиції організації на ринку пропозицій товарів і послуг або ж виходу на інші ринки. Потрібно відповідати тим критеріям які пред'являє до неї зовнішнє середовище - прямо чи опосередковано (через систему уявлень про роль організації, існуючої у вищій ланки керівництва, власників організації і т.д.), або внутрішнє середовище (через систему уявлень про бажане образі внутрішнього середовища організації та засадах її взаємодії для її складових).

Саме правильно підібрана стратегія організації є найважливішим завданням для будь-якого бізнесу. Велику роль для розвитку організації відіграє її внутрішнє середовище, а саме персонал. Адже, за допомогою персоналу підприємство здійснює свою основну діяльність, без персоналу робота будь-якої організації не можлива. Від правильно підбраного складу персоналу, від розуміння працівниками місії, стратегії та цілей підприємства залежить його успіх на ринку пропозицій товарів і послуг. Саме тому постає проблема якісного управління персоналом.

Тому особливо гостро стоїть задача організації управління підприємствами – створення цілком нових систем управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування діючих. Організація управління здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації або ліквідації одних діючих систем і створення інших, здатних самостійно і високоефективно досягати цілей в умовах ринкових відносин.

Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління набуває особливої актуальності. Отже, потреба вибору найкращого варіанта управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій галузі. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить **актуальними**, тому потребують детального аналізу.

Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Боумен К., Виханський О.С., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Беляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Виходячи з актуальності й ступеня наукової розробки проблеми, **метою роботи** є комплексна оцінка організації системи управління персоналом в Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві, а також визначення основних шляхів вдосконалення менеджменту персоналу.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі необхідно було вирішити наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти організації системи управління персоналом організації, а також методи та систему управління персоналом;
- розкрити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- зробити оцінку та провести аналіз кількісно-якісного складу персоналу;
- дослідити проблемні аспекти менеджменту персоналу досліджуваного підприємства;
- визначити напрямки поліпшення системи управління персоналом на підприємстві;
- визначити напрямки поліпшення праці та умотивованості працівників;
- запропонувати окремі рекомендації щодо підвищення кваліфікації працівників.

**Об'єктом** дослідження є процес формування ефективної діяльності Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства на основі управління персоналом.

**Предметом** дослідження є вдосконалення організації процесу управління персоналом на Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві.

У процесі роботи використовувались наступні **методи**:

- економічного аналізу при оцінці фінансового становища підприємства;
- системного підходу при аналізі й характеристиці зовнішнього та внутрішнього середовища Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві;
- порівняльного аналізу при здійсненні порівняння щодо господарської діяльності та діяльності в області управління персоналом за останні три роки;

- статистичного аналізу у дослідженні кількісно-якісного складу працівників підприємства;
- соціологічного опитування у дослідженні стану умотивованості персону товариства;
- моделювання як способу передбачення результатів професіоналізації менеджменту праці.

**Наукова новизна одержаних результатів** визначається реальною оцінкою стану організації управління персоналом Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства в умовах трансформаційного суспільства, а також опрацювання впровадження мотиваційного механізму персоналу та вдосконалення управління його структурою.

**Наукове значення роботи** ґрунтується на наукових положеннях, запропонованих у магістерській роботі, з точки зору розвитку (доповнення) наукових знань для ефективно організації управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління персоналом на Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві, впровадження в його діяльність мотиваційного механізму праці персоналу.

**Структура дипломної роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів (перший розділ – теоретична частина роботи, другий розділ – характеристика Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства, третій розділ – удосконалення механізму управління персоналом), висновків, списку використаної літератури, додатків.

При написанні магістерської роботи були використані законодавчі і нормативні акти, навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми, дані фінансової звітності Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства за 2015-2017 рр.

## ВИСНОВКИ

В магістерській дипломній роботі поставлено і розв'язано актуальну науково-практичну задачу щодо підвищення ефективності функціонування промислового підприємства, що полягає в розробці системного підходу до управління персоналом. Задачу вирішено шляхом обґрунтування концепції «розвитку персоналу» і розробки методичних підходів до її реалізації.

Основні висновки результатів досліджень, що виконані у дипломній роботі, полягають у такому:

1. Ретроспективний аналіз наукових доктрин, що стосуються місця робітника у розвитку підприємства, рівня адаптованості теоретичних положень до ринкових умов, свідчить про необхідність подальшого розвитку підходів до управління персоналом. Це визначило потребу у теоретичному обґрунтуванні нової концепції – концепції «розвитку персоналу». Її реалізація базується на формуванні мотиваційного поля розвитку, що включає найбільш важливі мотиваційні чинники розвитку персоналу та корпоративну культуру.

2. Системний підхід до менеджменту персоналу враховує корпоративну культуру як впливовий чинник формування стратегії розвитку підприємства. Стратегічне управління необхідно розглядати в трьох площинах – стратегія, структура і культура організації. Виконаний аналіз свідчить, що основними перешкодами для впровадження в практику стратегічного управління є культурні обмеження, недостатня участь управлінського персоналу, перешкоди, які виникають через невідповідну культуру організації і нестачу інформації, брак компетенції персоналу.

3. Управління персоналом необхідно розглядати як набір стимулів у системній реалізації загального менеджменту підприємства. Існуючі теорії мотивації, як показує практика, не допомагають у вирішенні реальних проблем мотивації, що виникають у керівників і, тим більше, у розробці гармонійної системи мотивації. Численність теоретичних підходів, які повинні служити основою методології вибору конкретних прийомів, що застосовуються для

формування мотивації, в даному випадку не компенсує відсутність якості. Фактично для побудови універсальної системи мотивації персоналу відсутній надійний фундамент. З урахуванням цього доведено, що принципи формування системи управління мотивацією повинні базуватись на постулатах перетворення стилю керівництва Е.Демінга. Ключовими мотиваційними чинниками щодо розвитку персоналу є система навчання, оцінка і стимулювання персоналу.

4. Кам'янець-Подільське колективне підприємство випускає широкий асортимент чоловічого та жіночого одягу, використовуючи тканини та комплектуючі від провідних європейських виробників. Основним напрямком діяльності підприємства є експорт готової продукції. Очолює підприємство директор, якому підпорядковуються головний інженер, бухгалтерський відділ, економічний відділ і відділ кадрів. Аналіз основних показників господарської діяльності у 2015-2017 рр. свідчить зростання за цей період обсягів валової продукції на 96 %, обсягів чистого доходу (виручки) на 97,3%, обсягів валового прибутку на 64,3%. Приріст показників середньорічної вартості необоротних та оборотних активів становить 21,5% та 75,6% відповідно. Чистий прибуток у 2017 р. скоротився на 77,7%, порівняно із 2015 р.. Така ситуація пов'язана і з посиленням інфляційних процесів в країні.

5. Кам'янець-Подільське колективне швейне підприємство укомплектовано кадрами згідно штатного розпису, проте чисельність персоналу протягом останніх років має тенденцію до скорочення. Основу персоналу підприємства складають жінки. Щодо вікової структури персоналу, то працівники старші 35 років складають близько 75 % від загальної чисельності персоналу. За рівнем освіти переважають працівники із професійно-технічною освітою.

6. Ефективність навчання персоналу досягається:

- індивідуальним підходом;
- перманентністю навчання;
- моніторингом розвитку людських ресурсів;

мобільністю та адаптованістю системи навчання до стратегії підприємства.

Розроблено дворівневу систему підготовки і перепідготовки менеджерів у різних галузях знань, що включає „Школу директорів” і „Школу спеціалістів”. Головними принципами системи є:

- відповідність стратегії розвитку концерну;
- безперервність навчання протягом всієї професійної діяльності;
- нерозривний зв'язок між кар'єрним ростом і кваліфікацією;
- відповідальність керівників усіх рівней управління за процес розвитку персоналу підприємства.

Розвиток творчого потенціалу персоналу запропоновано здійснювати на основі використання менеджменту знань. Розроблена модель системи менеджменту знань може бути впроваджена у практику управління Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства і дозволить в повній мірі гарантувати збереження набутого на підприємстві досвіду.

7. Розроблено систему оцінки персоналу, яка передбачає використання грейдів із одночасним урахуванням особистого потенціалу працівника. Вона дозволяє вирішити цілий ряд проблем з поліпшенням ефективності управління персоналом:

- підвищити мотивацію якісної праці;
- отримати ефективний інструмент планування кар'єри;
- знизити вплив суб'єктивного чинника при оцінці працівника;
- сприяти формуванню повноцінного кадрового резерву;
- стимулювати процес формування організації, що сама навчається.

Система оцінки персоналу є також інструментом матеріальної мотивації, оскільки підвищення рангу менеджера навіть без зміни посади дозволяє отримати більш високу заробітну плату.

8. Впровадження системи навчання, менеджменту знань та оцінки персоналу у Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві сприяє технічному переоснащенню виробництва, що дозволить знизити затрати

сировини на одиницю продукції у натуральному вимірі з одночасним оздоровленням екологічного середовища на території підприємства і міста. В умовах постійного зростання цін на основну сировину високий рівень підготовки кадрів забезпечує рентабельність виробництва і достатній рівень прибутковості, що дозволяє мати кошти на реалізацію інноваційних проектів і оновлення технологічного устаткування, а працівникам концерну – гарантію збереження робочих місць.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. Москва: Прогресс, 1985. 327 с.
2. Амосов О.Ю. Методичний підхід до аналізу (оцінки) ефективності функціонування суб'єктів господарювання в змішаній економіці: Зб. наук. пр.- Харків: Національний технічний університет «ХІШ», 2012. 240 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
4. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом. Череп А. В та ін., монографія за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. Запоріжжя, 2011. 229 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Москва: Центр кадровых технологий – XXI век. 2015. 361с.
6. Балабанова Л.В. Стельмашенко Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Донецьк: ДонДУЕТ, 2012. 471 с.
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Персонал - маркетинг: сутність, задачі і специфіка використання в умовах ринка: Прометей: Регіональний зб. наук. праць з економіки. - Вип. 2 (20), 2010 С.191-195
9. Баранская И. Кайдзен: 5 принципов, обеспечившие успех японской модели управления. Лайфхакер, 2013. URL: <https://lifelifehack.ru/2013/01/27/kaizen/> (дата звернення 20.01.2017).
10. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений. № 6 - 2014 р. С. 73-75
11. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4. С.52-58

12. Бульгин Е. Мотивация, которая работает . PR – менеджер. № 6. 2014. С. 11-17.
13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Київ: Кондор, 2012. 654 с.
14. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. Луганск: Изд-во ВНУ им. В.Даля, 2009. 320 с.
15. Воронкова А.Е., Мажура І.В. Адаптація персоналу до змін на підставі формування культури підприємства. Науково - практичний журнал Регіональні Перспективи. 2009. № 3-5 (40-42). С. 180-182.
16. Гибсон Дж., Иванцевич Д., Доннелли Д. Организации: поведение, структуры, процессы. Москва; ИНФРА-М, 2000. 142 с.
17. Гуиляр Ф.Ж., Келли Дж.Н. Преобразование организации: пер. с англ. Москва: Дело, 2000.-376 с.
18. Десслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ. - Москва: Изд-во Бином, 1999. 432 с.
19. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес-інформ. №7, 2013. С с.341-347.
20. Дериховська В. І. Класифікація стратегій управління персоналом. URL:<http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnya-personalom/> (дата звернення 22.01.2017).
21. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, те-хніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія. У 2 т. Т.1/За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373-389.
22. Захаров В.А., Назаренко В.В. Корпоративная система ранжирования персонала. Менеджер: Вістник ДонДАУ. №3(33). 2005. С. 202-207.
23. Захожай В.Б., Чорний А.Ю. Статистичне забезпечення управління якістю. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 340 с.

24. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. Москва: Экономика, 1992. 239 с.
25. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранные произведения. Москва: Экономика, 1993. 518 с.
26. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса. Управление персоналом. 2010. №11. С. 35-38.
27. Колот А.М. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу. Україна: аспекти праці. – 2008. – №8. – С.16-21.
28. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ, 2009. 224 с.
29. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. Москва: Прогресс, 1987. 384 с.
30. Кубанейшвили А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры. Управление персоналом. 2011. №1. С.15-21.
31. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Синергія. 2014. С.4-7.
32. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч.посіб.- Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. - 592с.
33. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках. Управление персоналом - Украина. 2013. №10. URL: <http://open.kmbis.ua/ua/articles/finance/18677/rozrobka-hr-strategiji-po-kroках> (дата звернення 20.01.2017).
34. Мажура И.В. Организационная культура как условие формирования эффективной стратегии компании. Вісник Східноукраїнського національного університету. Луганськ: СУДУ. №1(35). 2010. С. 38-44.
35. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с англ. Київ: Хагар - Демос, 1993. 633 с.
36. Малинин Е.Д. Организационная культура: зарубежный опыт. ЭКО. 2009. №10-11. С. 113-129.
37. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ.. Москва: Дело, 1992. 360 с.

38. Международный стандарт ISO 14001 – 2004. «Системы менеджмента окружающей среды. Требования и руководство по применению».
39. Моргунов Е., Сергаев С. Метод субъективного оценивания квалификационных требований. Управление персоналом. 2000. № 8. С. 49.
40. Назаренко В.В., Касілов І.І. Інноваційні підходи до розвитку системи мотивації і оцінювання персоналу. Матеріали Міжнар. наук.-пр. конф. “Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України”. Дніпропетровськ: НГУ, 2011. С. 208 – 209.
41. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса, 2013 р. 275 с.
42. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 448 с.
43. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. Москва: Экономика, 1984. 279с.
44. Панков В.А., Тупик И.Я., Еськов А.Л. Стимулирование профессионализма персонала – фактор роста интеллектуального потенциала. Менеджер. - 2005. №2(32). С. 147 -153.
45. Письменна О.О. Механізм формування персоналу підприємства. Проблеми інноваційного розвитку економіки України. Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. Част. II. Дніпропетровськ, 2014. С. 185-190.
46. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Розвиток персоналу в умовах адаптації підприємств до VUCA-світу. Економічний часопис XXI. №156 (1-2). 2016. С.88-91.
47. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – Київ: основи, 1998. 390с.
48. Проект Трудового кодексу України: Офіційний вебпортал Верховна Рада України URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=53221](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53221). (дата звернення 22.01.2017).
49. Рочко А. В. Новейшие тенденции в сфере оплаты труда управленческих работников во Франции. Труд за рубежом. 1999. №4. С. 50-54.
50. Рульев В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Ефективність управління

персоналом. Київ, 2012. 324 с.

51. Салливан Дж. VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала. URL: <http://hrm.ru/vuca-novaja-sreda-upravlenija-talantami-i-planirovanija-personala> (дата звернення 22.01.2017).

52. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко; ред.: А. М. Колот; МОНМС України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". Київ, 2010. 348 с.

53. Содолевская А.А. Организационная культура и управление трудом. Труд за рубежом. 2003. №1. С.71-91.

54. Статистичний щорічник України за 2015 рік. Держкомстат України; За ред. О.А. Осауленко; Відп. За вип. В.А. Головка. Київ: «Техніка», 2016. 648с.

55. Статистичний щорічник України за 2016 рік. Київ: «Техніка», 2017. 646 с.

56. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ./ Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

57. Турило. А.М. Адаменко М.В. Організація матеріального стимулювання персоналу на промислових підприємствах: Монографія. Кривий Ріг: Видавничий дім, 2006. 136 с.

58. Уитмор Дж. Коучинг - новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие: Пер. с англ. Москва: Финансы и статистика, 2000.160с.

59. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это наука и искусство. Москва: Республика, 1992. 351 с.

60. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт. Человек и труд. 2008. № 3. С. 79-81.

61. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: Пер. с англ. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 360с.

62. Хаєт Г.Л. Корпоративная культура організацій ХХІ століття: Зб. Наук. пр. Донбаська держ. машинобудівна академія / (голов. ред.). Краматорськ, 2004. – 100 с.

63. Хентце Й, Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. Пер. с нем. Г.А. Рахманина. Москва: Международные отношения. 1997. 664 с.
64. Шинкаренко В., Криворучко О. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. Україна: аспекти праці. 2009. №4. С.27 -32