

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Удосконалення організаційної поведінки в організації»

Виконала: студентка 2 курсу Mg1-M21 групи спеціальності 073 Менеджмент за освітньо-професійною програмою Управління персоналом та економіка праці
Соломон Вікторія Сергіївна

Керівник: Олійник Н.Ю, к. пед. н, доцент

Рецензент: Кушнір О.К. к. екон. н, доцент
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, учене звання)

Кам'янець-Подільський – 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ.....	7
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ	7
1.1 Концептуальні підходи до сутності поняття «організаційна поведінка»	7
1.2. Вплив особистісних характеристик індивіда на організаційну поведінку.....	17
1.3. Організаційна культура праці як складова організаційної поведінки	25
Висновки до першого розділу	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ У СТЗОВ «ГАРАНТ»	34
2.1. Організаційно-економічні показники організації	34
2.2. Дослідження динаміки організаційної структури.....	44
2.3. Діагностика рівня організаційної поведінки в організації	53
Висновки до другого розділу	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ СТЗОВ «ГАРАНТ»	70
3.1. Особливості формування організаційної поведінки працівника на сучасному підприємстві.....	70
3.2. Практичні поради щодо покращення поведінки в організації	75
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної поведінки персоналу СТЗОВ «Гарант»	81
Висновки до третього розділу	86
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах постійних реформ в економіці, в державних структурах, в суспільно-політичних та комерційних організаціях виникає потреба в постійному вивченні, узагальненні та вдосконаленні методів та підходів дослідження організаційної поведінки персоналу.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин формуються все нові і нові завдання, розв'язати які просто неможливо, використовуючи старі стереотипні підходи, методи до управління. Особливо великого значення набуває проблема організації поведінки персоналу. Постає необхідність посилення правового захисту найманого працівника, що в свою чергу потребує термінової реформи трудового законодавства, яке буде відповідати сучасному розвитку і працювати на перспективний результат. Новітні технології та процеси виробництва вимагають не тільки високої кваліфікації, а й творчості, оскільки людські ресурси значно відрізняються від інших ресурсів, які використовує організація, адже кожен найманий працівник має свої індивідуальності. Використання особливих методів управління дасть змогу перетворити свій персонал на високоякісний міцний колектив, конкурувати з яким буде надзвичайно важко, або й неможливо.

Питанню вивчення організаційної поведінки персоналу в організаціях присвятили свої наукові роботи видатні зарубіжні (Г. Айзек, К. Аржиріс, Арістотель, А. Басе, У. Бенніс, М. Вебер, Е. Вірсма, Ф. Герцберг, Т. Діла, К. Левін, М. Ліндквіста, А. Маслоу, Д. Мартіна, У. Оучі, Ф. Ретлісбергером, А. Сміт, Ф.Тейлор, Д. Хелрігела, Е. Шейна, Д. Шермерхорна) та вітчизняні науковці (В. Г. Алієв, Н. В. Гришина, А.В. Доронін, Г.А. Васильєв, Т.С. Васильков, А.Е. Воронкова, К. М. Дєєва, М.С. Дороніна, Л. Г. Зайцев, О. І. Золотова, Г.М. Захарчина, А.М. Колота, Д.С. Ліфінцева, К. К. Платонов, В. Співак, Н. В. Уманський, Ф.І. Хміля). Кожен з науковців заклав міцний фундамент в розвитку організаційної поведінки, однак часи змінюються, розвиток продовжується, а тому ми маємо

продовжувати шукати все нові і нові методи і підходи до організації поведінки персоналу.

Видатний український науковець А. М. Колот вказує на особливості організаційної поведінки і зазначає, що робітника змушують до певної поведінки стимули. Оскільки поведінка персоналу зумовлюється певними мотивами та залежить від дії багатьох факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, важливо їх враховувати та аналізувати можливі впливи на зміни поведінкових процесів працівників. Формування поведінки персоналу повинно відбуватися з урахуванням місії та цілей організації, при цьому спрямовуватися згідно з принципами управління.

Особливості взаємодії людей у колективі актуалізують у своїх дослідженнях Н. В. Гришина, О. І. Золотова та Н. В. Уманський. Характеристикою моделі пізнання поведінки людини в організації, є її здатність пристосовуватися до існуючої системи норм і цінностей поведінки саме такої соціальної системи, в яку вона впроваджується. Завдяки такій властивості, більша частина персоналу позитивно сприймає окремі механізми впливу на поведінку.

Мета дослідження. Мета роботи полягає в пошуку найбільш раціональних підходів та методів організаційної поведінки в сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Гарант», а також в її удосконаленні. Відповідно до поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- визначити концептуальні підходи до сутності поняття «організаційна поведінка»;
- проаналізувати вплив особистісних характеристик індивіда на організаційну поведінку;
- охарактеризувати організаційну культуру як складову організаційної поведінки;
- провести аналіз організаційно-економічних показників організації;

- дослідити динаміку організаційної структури;
- провести діагностику рівня організаційної поведінки в організації;
- охарактеризувати особливості формування організаційної поведінки працівника на сучасному підприємстві;
- зазначити практичні поради щодо покращення поведінки в організації;
- узагальнити пропозиції щодо вдосконалення організаційної поведінки персоналу СТЗОВ «Гарант».

Предметом дослідження є організаційна поведінка в сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Гарант».

Об'єктом дослідження є особливості динаміки та формування організаційної поведінки колективу в сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Гарант».

Методи магістерського дослідження. В роботі були використані наступні методи наукового дослідження:

- синтезу – для дослідження кількісного і якісного складу персоналу в організації;
- системного аналізу – для деталізації і розгляду об'єкта дослідження на складові частини;
- порівняння – для зіставлення предметів чи явищ дійсності з метою визначення схожих чи відмінних між ними елементів, а також пошук загального;
- вимірювання – для приписування властивостям явища чи процесу певних значень;
- інформаційного моделювання – для надання дослідженню нормативно-довідникових матеріалів;
- систематизації – для впорядкування отриманих даних про організаційну поведінку в організації;

– узагальнення – для фіксації загальних ознак і властивостей та здійснення переходу від одиничного до загального, від менш загального до більш загального.

Експериментальною базою дослідження виступило СТЗОВ «Гарант». Товариство займається розвитком та удосконаленням сільського господарства, вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Директором товариства є Комарніцький Олег Володимирович. Сільськогосподарське ТзОВ «Гарант» зареєстроване 11 січня 2001 року. Станом на квітень 2022 року в штатному розкладі СТЗОВ «Гарант» налічується 25 працівників.

Практична значимість роботи полягає в тому, що в ній представлені та детально описані заходи щодо удосконалення організаційної поведінки на підприємстві. Відповідно виникає потреба в знанні та розумінні керівника кожного з рівня основ поведінки в організації, враховуючи особливості кожного працівника для того, щоб вчасно і вміло координувати поведінкові процеси при управлінні організацією.

Апробація результатів дослідження. Проблеми поведінкових процесів персоналу висвітлено у збірнику наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, де вміщено наукові повідомлення здобувачів вищої освіти, виголошені на звітній науковій конференції за підсумками науково-дослідної роботи у 2021-2022 навчальному році. При цьому розглянуто організаційну поведінку, що надає можливість вивчати як працівника, так і групи працівників, що утворюються за різними ознаками, відповідно впливають один на одного.

Дипломна робота викладена на ___ сторінках комп'ютерного тексту і складається з вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Бібліографічний список включає__літературних джерела на__сторінках. Робота містить__таблиць та ___ додатки.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було визначено науково-теоретичні аспекти організаційної поведінки, проаналізовано та досліджено організаційну поведінку у СТЗОВ «Гарант», а також подано пропозиції щодо удосконалення організаційної поведінки персоналу досліджуваного підприємства.

Отримані результати засвідчують виконання та досягнення поставленої мети дослідження, що дає нам підстави для створення висновку.

1. На основі розглянутих джерел за темою дослідження видно, що поведінка персоналу в організації має значний вплив на продуктивність та ефективність праці працівників. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин особливо великого значення набуває проблема організації поведінки персоналу, однак поверхове бачення глибини філософії менеджменту персоналу і відсутність відповідної практики у вітчизняних фахівців значною мірою стримує пошук ефективних механізмів управління, які і визначають поведінку персоналу. Саме тому постає необхідність у використанні особливих методів управління. Які дадуть змогу перетворити свій персонал на високоякісний міцний колектив, конкурувати з яким буде надзвичайно важко, або й неможливо.

Існують такі теорії організаційної поведінки, як: прагматичні, інституційні і культурологічні. Прагматичні теорії пояснюють організаційне життя з точки зору корисності подій, форм і змін, інституціональні теорії передбачають напрямки дій в явній або неявній формі, культурологічні теорії апелює до цінностей, переваг, значимих символів та психічних програм у широкому розумінні. Виокремлюють декілька основних теоретичних підходів, на яких базується поведінка в організації, а саме: системний, орієнтований на результат, ситуаційний, підтримуючий, «синергічний». Виділяють чинники, які впливають на формування загальної поведінки: демографічні, біопсихологічні, соціально-психологічні, культурологічні. Існує чотири моделі організаційної поведінки, а саме:

авторитарна, опіки, підтримуюча і колегіальна. Тенденції розвитку поведінки в організації показують, що розвиток полягає в переході до більш відкритих, гуманних організацій, у русі до більш широкого розподілу повноважень, більшої внутрішньої мотивації, більш позитивного ставлення до людей та збалансованості між турботою про працівників і потребами організації. Важливе значення також мають теорія «Х» та теорія «Y» Дугласа Мак-Грегора, які розглядають мотивацію людини з двох протилежних сторін, кожен з яких може зайняти керівник стосовно своїх підлеглих.

2. Сучасна модель менеджменту ґрунтується на людиноцентристському погляді на управління, в якому працівники розглядаються як головна мета управління та суб'єкт діяльності. Людський фактор відіграє головну роль в організаційній діяльності, а тому потрібно мати на увазі, що кожному працівникові притаманні свої особистісні особливості.

Визначають такі принципи вивчення особистості, як: принцип спрямованості на виявлення позитивного в роботі; принцип вивчення єдності особистості, свідомості та діяльності; принцип системності вивчення особистості, всебічності, з урахуванням дії внутрішніх та зовнішніх факторів; принцип об'єктивності, обов'язкової перевірки та взаємоперевірки даних, отриманих різними шляхами; принцип динамічності; принцип вивчення структури особистості. Психологічна структура особистості включає в себе психофізіологічні властивості, психологічні властивості та соціально-психологічні властивості. Кожна властивість має свої особливості, які має врахувати керівник для досягнення найкращого результату. Динаміку психологічної діяльності людини визначає темперамент, закладений в кожній особистості на генетичному рівні. Виділяють такі типи темпераменту: сангвінік, холерик, флегматик і меланхолік. Характер визначають, як сукупність індивідуальних особливостей особистості, які виражають її ставлення до дійсності і проявляються в поведінці та вчинках. Структура характеру розглядається,

виходячи з того, як людина ставиться до чогось: як ставиться до інших людей, як ставиться сама до себе, як ставиться до діяльності, як ставиться до колективу і суспільства в цілому. Виділяють інтровертний, екстравертний, некерований, сенситивний, демонстративний та неврастенічної акцентуації типи характеру. Важливу роль у формуванні характеру відіграють морально-вольові якості. Існує трансакційний аналіз, який є раціональним методом розуміння поведінки людини, який був заснований на висновку, що будь-яка людина спроможна навчитися довіряти і думати про себе, відкрито показувати свої почуття та емоції, приймати самостійні рішення.

3. Важливою складовою організаційної поведінки є організаційна культура, оскільки саме високий рівень організаційної культури – запорука високих результатів. Для того, щоб культура почала впливати на організацію позитивно та довгостроково, обов'язковим є дотримання трьох умов: по-перше, культура має бути корисною при досягненні цілей, культура стає надзвичайною, коли містить такі характеристики, яких немає в інших організаціях, культура є складною для імітування, якщо конкуренти не можуть її дублювати.

Прийнято виокремлювати два рівні організаційної культури, а саме: поверхневий та глибинний. Для того, щоб організаційна культура добре сформувалася і приносила хороші результати діяльності, необхідно враховувати наступне: ініціатива щодо формування корпоративної культури йде від вищого керівництва, а її реальними провідниками стають менеджери вищої і середньої ланок управління; формування корпоративної культури як правило відбувається із залученням висококваліфікованих фахівців у цій сфері; в процесі впровадження корпоративної культури необхідно інформувати працівників про можливі зміни ціннісних орієнтацій підприємства. Організаційна культура формується під час комунікативних процесів та під час спільної діяльності. Організаційна культура може бути сильною або навпаки – слабкою. Існують також внутрішні та зовнішні

чинники, які впливають на формування успішної організаційної культури. Успішність процесу розвитку організації прямо залежить від багатьох різноманітних факторів, з яких особливо важливим є те, що всі зміни, які були проведені, мають обов'язково бути на користь організації. Коли передують якісь зміни завжди першим зустрічається опір, а для того, щоб його подолати необхідно використовувати такі засоби, як накопичення й передавання інформації; залучення підлеглих до прийняття рішень; полегшення й підтримка; переговори; кооптація; маневрування; примушування. До основних підходів до організаційної культури відносять: внутрішній, когнітивний, символічний, спонукаючий.

Від кожного менеджера має вимагатися розуміння тих ідеалів, яких він має дотримуватися та як саме передавати ці ідеали за організаційними рівнями вниз.

4. Досліджуючи організаційно-економічні показники СТЗОВ «Гарант» варто зазначити такі ключові показники, як: порівняння цін на реалізацію продукції, склад і структура активів, динаміка фінансових результатів, динаміка і структура заробітної плати. Ціни на реалізацію продукції в порівнянні з ТОВ СП «Нібулон» є нижчими. При порівнянні з іншими активами, відхилення 2021 року від 2019 року, необоротні активи мають найбільш позитивний характер. Загальна сума становить 805 тис. грн. у СТЗОВ «Гарант» з кожним наступним роком чистий дохід від реалізації зростає, що є позитивним явищем. Відхилення 2021 року від 2019 року становить 3096 тис. грн., що демонструє нам певний прогрес товариства. Однак, показник чистого фінансового результату дещо впав: якщо порівняти його у 2021 році і 2019 році, то бачимо поступове зменшення прибутку. Беручи це до уваги, товариству необхідно вжити певних заходів для того, щоб знизити витрати, але збільшити прибуток. За минулі три роки фонд оплати праці дещо скоротився: якщо перевести показник у відсотки, то побачимо, що він зменшився на 21,4 %. Такі зміни внесли корективи і в структуру додаткової заробітної плати.

5. Оскільки персонал є мотором будь-якої організації, важливим є дослідження ключових показників організаційної структури, а саме: динаміка чисельності та структура персоналу, структура персоналу за статтю, віком, освітою, стажем, показники руху персоналу. За останні три роки середньооблікова чисельність персоналу СТзОВ «Гарант» зменшилась на 8 осіб, що у відсотковому співвідношенні становить 21,62 %. Частка чоловіків у 2021 році перевищувала жіночу частку в 2,5 рази. Найбільшою віковою групою є персонал віком від 31 до 45 років, а найменшою – персонал віком старший 56 років. За три останніх роки пішло позитивне зростання кількості працюючих з вищою освітою. За стажем роботи більшість працівників працює у СТзОВ «Гарант» вже більше 6-10 років. Чисельність прийнятих працівників скоротилася за останні три роки на 28 %. Чисельність тих, хто вибув збільшилася на 0,5 %. Такі дані пояснюються зменшенням середньооблікової кількості працівників.

6. В сучасних умовах постійних змін і кризових ситуацій рівень організаційної поведінки в організації є ключовою конкурентною перевагою на ринку. Було описано цілі і напрямки діагностики рівня організаційної поведінки; визначено неформалізовані (якісні) та формалізовані (кількісні) методи діагностики рівня організаційної поведінки на підприємстві; проведено тренінг «Особистісне зростання» для того, щоб визначити рівень організаційної поведінки і закріпити та посилити навички працівників підприємства. Результати тренінгу показали, що рівень організаційної поведінки персоналу СТзОВ «Гарант» є достатньо хорошим, а тому організація має високу конкурентну перевагу. Також можна сміло відмітити, що в колективі СТзОВ «Гарант» сприятливий соціально-психологічний клімат і високий рівень гармонійності та згуртованості.

7. Суб'єкти господарювання будь-якої форми власності прагнуть до того, щоб постійно підвищувати ефективність праці, їхню конкурентоспроможність, створити усі необхідні умови для того, щоб забезпечити інноваційні впровадження на кожному робочому місці. Значущим є орієнтований на досягнення стиль організаційної поведінки, який характеризується низьким рівнем розбіжностей та

неузгодженостей, а модель поведінки працівників є інтегрованою, згуртованою та соціально-адаптованою. Існують певні принципи нового соціального управління та соціальні методи проектування організаційної поведінки персоналу. Важливе значення мають стратегічні плани щодо подальшого розвитку системи управління персоналу. У СТзОВ «Гарант» вони полягають в тому, щоб забезпечити більш ефективне планування і підбір персоналу, впровадити ефективний організаційно-економічний механізм забезпечення кваліфікованим персоналом стратегічних проектів.

8. Надзвичайно важливим є створити в колективі таку атмосферу, яка буде максимально ефективно сприяти якісному виконанню робочих зобов'язань, а тому керівникам необхідно завжди удосконалювати і покращувати організаційну поведінку персоналу. Бізнес може підвищити продуктивність за рахунок покращення поведінки, а для цього необхідно виконати такі кроки, як: виконати оцінювання, проаналізувати та виробити стратегію, створити дорожню карту змін, а потім все це впровадити та оптимізувати. Крім того, варто дотримуватися порад, стратегій і найкращих практик, які можуть допомогти організаціям покращити як поведінку, так і продуктивність, а саме: не ігноруйте внесок співробітників, керуйте досвідом співробітників, поліпшуйте організаційну комунікацію.

9. Покращення організаційної поведінки персоналу може допомогти бізнесу покращити поведінку на підприємстві і, що важливіше, її ефективність. До можливих шляхів удосконалення організаційної поведінки персоналу СТзОВ «Гарант» можна віднести наступне: переробити системи підзвітності; реалізувати тристоронній план покращення організаційної комунікації; використати цифрові платформи адаптації, щоб оптимізувати ключові етапи життєвого циклу співробітника; застосувати концепції та рамки управління змінами, щоб

максимізувати співпрацю та покращити робоче середовище; культивувати культуру, яка сприяє навчанню та відкрита до змін.

Подібні кроки можуть допомогти організації запровадити та розвинути ключові риси поведінки, які є дуже корисними в сучасній динамічній цифровій економіці. Крім того, за правильного підходу такі механізми можна запроваджувати досить поступово, щоб вони не перевантажували бізнес і не створювали надмірного опору з боку робочої сили.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / [П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.
2. Динаміка розвитку моделей організаційної поведінки: веб-сторінка. URL: https://stud.com.ua/16941/menedzhment/dinamika_rozvitku_modeley_organizatsiynoi_povedinki (дата звернення: 18.05.2022).
3. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник/ Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
4. Психология управления персоналом : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. Москва: Изд-во Института психотерапии, 2005. 624 с.
5. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. СПб.: Изд. «Питер», 2000. 416 с.
6. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.
7. Темперамент: поняття та типи: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/28192/> (дата звернення: 18.05.2022).
8. Соціальна психологія: матеріали для самостійної роботи: веб-сайт. URL: <https://www.res.in.ua/nacionalena-akademiya-vnutrishnih-sprav-navchaleno-naukovij-in-v2.html?page=38> (дата звернення: 19.05.2022).
9. Моделі організаційної поведінки: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/7156341/page:17/> (дата звернення: 19.05.2022).
10. Платонов К.К. О системе психологии. Москва: Мысль, 1972. 216 с.
11. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э.Берн. СПб.: Наука, 1992. 304с.

12. Бєседін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М. О. Бєседін, В. М. Нагаєв. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
13. Власова А.М. Організаційна поведінка: навч. посіб. / Власова А.М., Савчук Л.М., Савінова В.Б. Київ: КНЕУ, 1998. 96 с.
14. Космина Ю.М. Оцінювання ефективності програм навчання персоналу в контексті організаційної поведінки / Р.О. Винничук, Ю.М. Космина // Вісник Херсонського державного університету, серія —Економічні науки. 2014. – Частина 1, вип. 9-1. 98-102 с.
15. Ринок сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/35146/> (дата звернення: 21.04.2022).
16. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
17. Лук'янченко Н. Д., Бунтовська Л. Л. Мотивація персоналу: навч. посіб. Донецьк: ДонНУ, 2004. 302 с.
18. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серєда О.В. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
19. Олійник Я. Б., Немець Л.М., Костріков С.В., Голюков А.П., Мезенцев К.В., Пересадько В.А., Руденко В.П., Топчієв О.Г., Черваньов І.Г., Шаблій О.І., Шищенко, П.Г., Кандиба Ю.І. Часопис соціально-економічної географії, Том 13(2). Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2012. 258 с.
20. Вікіпедія. Вільна енциклопедія: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Трудовий_стаж (дата звернення: 21.04.2022).
21. Поняття, основні фактори і траєкторії руху персоналу в організації: веб-сайт. URL: <http://lib-net.com> (дата звернення: 21.04.2022).
22. Аналіз показників руху персоналу організації: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=650> (21.04.2022).

23. Організаційна поведінка: конспект лекцій. В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 84 с.
24. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.
25. Основи психотренінгу: навчальний посібник / Є.В. Карпенко. Дрогобич: Просвіт, 2015. 78 с.
26. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 543 с.
27. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
28. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
29. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: навчально-методичний посібник. Київ: МАУП, 1998. 201 с.
30. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: «Кондор», 2003. 291 с.
31. Скібцька Л. І. Лідерство і стиль управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
32. Стадник В.В., Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 472 с.
33. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет в системі мотивації праці. Кіровоград: «Поліграф-Терція», 2002. 226 с.
34. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
35. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ, 2011. 254 с.
36. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., М. С. Татаревська. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 352 с.

37. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: 2013. 296 с.
38. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
39. Охріменко А.Г., Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 332 с.
40. Основи економіки та організації підприємництва: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів І. В. Тирпак та ін. Київ, 2011. 284 с.
41. Храмов В.О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. пос. Київ: МАУП, 2009. 642 с.
42. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
43. Заболотина О.В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.
44. Кайлюк В.М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підруч. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.
45. Довгань Л.Є, Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.
46. Мажник Л.О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства. Управління розвитком. 2011. № 22(119). С. 95–96.
47. Рачинський А.А. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. Державне будівництво. 2008. № 2. С. 23–29.
48. Віноградский М. Д., Віноградська А. М., Шкланова О. М. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
49. Загальна психологія: навч. посібник. О.Скрипченко, Л.Долинська, З.Огороднійчук та ін. Київ: Просвіта, 2005. 464 с.

50. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
51. Рибалка В.В. Індивід та особистість у психологічній теорії часу Бориса Цуканова. Психологія і суспільство. 2006. № 3. 32–57с.
52. Семиченко В.А. Психологія: темперамент. Київ: Видавець О.М. Ешке, 2006. 200 с.
53. Савчин М.В. Загальна психологія: навчальний посібник. У двох частинах. Частина I. Видавнича фірма «Відродження», 1998. 159 с.
54. Титаренко Т.М. Такие разные дети. Киев: Рад. шк., 1989. 144 с.
55. Сумець О.М. Операційний менеджмент: теоретичний аспект і практичні завдання: підручник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 480 с.
56. Васильков В.Г. Організація виробництва: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 524 с.
57. Басько Г.М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства. Економіка і держава. 2007. №5. С.5-10.
58. Бачевський Б. Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 400с.
59. Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті. Суми: ВВП «Мрія-І» ЛТД, 1997. 191 с.
60. Осовська Г.В., Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: «Кондор», 2003. 556 с.
61. Пелих О. Мотиваційний механізм ефективності управління. Економіст № 11, листопад 1999 р.
62. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 502 с.
63. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2006. 464 с.

64. Приймак С.В., Костишина М.Т., Долбнева Д.В. Фінансова звітність підприємств: навчально-методичний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2016. 268 с.
65. Боднар М.М. Звітність підприємства: підручник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2019. 570 с.
66. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2004.
67. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
68. Сурмін Ю. П. Соціологія управління: підручник. Київ: Освіта України, 2012. 686 с.
69. Шавкун І.Г. Філософія менеджменту. Запоріжжя: Тандем-Артстудія, 2007. 288 с.
70. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
71. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
72. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.
73. Довгань Л. Є, Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.
74. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. Київ: Альтера, 2010. 515 с.
75. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. Київ: Знання, 2008. 435 с.