

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

ДИПЛОМНА РОБОТА **магістра**

на тему: **«АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 2 курсу денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітня програма Економіка підприємства
Бевзюк Володимир Романович

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Семенець І.В.

Рецензент:

к.е.н., доцент

Кушнір О.К.

м. Кам'янець-Подільський

2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Характеристика сутності, методів та принципів системи управління персоналом підприємства.....	6
1.2. Особливості структури системи управління персоналом підприємства.....	14
1.3. Соціальні аспекти системи управління персоналом і соціально-економічна політика підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ»	29
2.1. Техніко-економічна характеристика ПАТ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ.....	29
2.2. Аналіз організації механізму підбору та джерел залучення персоналу.....	43
2.3. Оцінка мотиваційного механізму стимулювання праці на підприємстві.....	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ»	56
3.1. Сучасні тенденції та проблеми в управлінні персоналом на підприємстві.....	56
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ».....	60
3.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід вдосконалення системи управління персоналом підприємства.....	70
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг поряд з інвестиційним капіталом (основними фондами й оборотними коштами) є трудові ресурси. У сучасних умовах саме трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Науково-технічний прогрес і пов'язане з ним різке збільшення частки наукомістких технологій обумовлює ріст вимог до професійних, соціально-психологічних якостей і культурного рівня працівника. Ефективне управління трудовими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Підготовлені і кваліфіковані працівники, що знаходяться в штаті підприємства, називаються його персоналом чи кадрами.

Отже, діяльність будь якого підприємства залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність обладнання і технологій, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структуру організації, тому персонал є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління і в будь-якій виробничій системі.

В. Домюк у своїх статтях звертає увагу на роль і місце персоналу в процесі управління підприємством, розглядає різні підходи до процесу управління персоналом. Дослідження з питань організації праці і управління персоналом успішно проводили П.М. Керженцев, П. О. Попов, О. А. Єрманський, О. Ф. Розмирович, М.А. Вітке та ін.

Також існує ряд вчених, які велику увагу приділяють управлінню персоналом – це Д. Ангелін, Десслер Гарі, А.П. Єгошин, що розробляють підходи до управління персоналом, методи та досліджують їх застосування на практиці.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».

Предметом дослідження є система управління персоналом ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» та розробка заходів для її удосконалення.

Мета роботи є вивчення теоретико-методологічних аспектів системи управління персоналом, характеристика стану організації щодо управління персоналом, а також обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».

Відповідно до поставленої мети в дипломній роботі вирішуються наступні **завдання**:

- сформулювати теоретико-методологічні положення щодо системи управління персоналом в організації;
- обґрунтувати сутність, завдання та принципи управління персоналом в організації;
- навести характеристику основних елементів управління персоналом;
- дослідити управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»;
- дослідити кількісний та якісний склад персоналу підприємства;
- провести критичний аналіз організації підбору персоналу;
- з'ясувати мотивацію праці в організації;
- виявити сучасні тенденції в організації праці і управлінні персоналом на підприємстві;
- напрацювати пропозиції щодо покращення системи управління персоналом на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».
- дослідити зарубіжний досвід управління персоналом;

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження:

методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу, моделювання.

Елементи наукової новизни одержаних результатів:

– запропоновані основні заходи, щодо покращення системи управління персоналом.

дістали подальший розвиток:

– понятійно-категоріальний апарат зазначеного предметного поля, а саме: уточнено теоретичні визначення понять персонал підприємства.

Апробація результатів дослідження. Прийняв участь у міжнародній конференції *Universum View 9. Economics and management*».

Публікації. Результати досліджень опубліковані у 1 науковій праці – «Управління персоналом виробничого підприємства».

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 94 найменувань та додатків.

ВИСНОВКИ

Як показали наші дослідження визначальним фактором який впливає на конкурентоспроможність, економічний ріст і ефективність виробництва є наявність на підприємстві висококваліфікованого персоналу, здатного професійно вирішувати поставлені виробничі задачі. Для ефективного управління персоналом підприємству потрібна цілісна система роботи з кадрами, що дозволить управляти ними від моменту прийняття на роботу і до закінчення кар'єри.

Отже, можна зробити висновок, що управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих).

Що стосується методів управління персоналом, то ми з'ясували, що їх існує три групи, а саме: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Існує безліч принципів для ефективного управління персоналом, але ми у своєму дослідженні виділяємо тільки такі як, гуманізм, демократизм, диференціація, єдність прав, обов'язків і відповідальність, ієрархія, єдність керівництва, зворотний зв'язок, професіоналізм, регламентація, субординація, цілепокладання, ефективність.

Крім методів та принципів, нами була розглянута і структура управління персоналом. Першим структурним компонентом управління персоналом являється планування персоналу, яке ґрунтується на прогнозі, на основі якого визначається потреба в заміні або додатковому наборі співробітників.

Окрім планування існує ще підбір та оцінювання персоналу. При підборі персоналу мова йде про те, щоб із числа зацікавлених осіб (кандидатів), які подали анкету, вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакансії.

Що стосується оцінювання, то дане поняття використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.

Нами було з'ясовано, що публічне акціонерне товариство «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», засноване згідно з наказом Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України від 07.10.1994 р. № 1355, шляхом перетворення державного підприємства Кам'янець-Подільський автоагрегатний завод у відкрите акціонерне товариство, відповідно до Указу Президента України від 15 червня 1993 року № 210/93 «Про корпоратизацію державних підприємств».

Предметом діяльності аналізованого підприємства є сприяння розвитку вантажного автомобілебудування, виробництво конкуренто-спроможної автомобільної техніки через виробництво запасних частин, необхідних для ремонту і комплектування великовантажних та інших автомобілів.

На даному підприємстві найвищими органами управління є загальні збори акціонерів, ревізійна комісія та спостережна рада, які виконують свої посадові обов'язки згідно статуту.

Досліджуючи дане підприємство, ми з'ясували, що найбільший обсяг господарської діяльності спостерігався у 2017 р., відповідно виручка переважає у 2017 р., в порівнянні з 2016 р. даний показник зріс на 7,92 %; Найбільший валовий прибуток був у 2015 р., порівняно із 2017 р. показник зменшився на 5,44 %. Чистий прибуток за період 2015–2017 рр. відсутній, найбільший збиток — у 2016 р. Оскільки чистий прибуток відсутній, то це свідчить про від'ємну рентабельність та неприбутковість підприємства.

Провівши дослідження, був зроблений висновок, що найбільша середньоспискова чисельність персоналу спостерігається у 2015 р., найменша — у 2016 р.

З усієї кількості працівників кількість керівників, спеціалістів та службовців найбільша (25 осіб) у 2017 р. В свою чергу, чисельність основних робітників за 2 останніх роки залишалася сталою (28 осіб), так як і кількість допоміжних робітників (5 осіб).

Кількість обслуговуючих працівників у 2015 та 2016 рр. становила 26 осіб, у 2017 р. їх кількість зменшилася до 20 осіб.

Що стосується структури персоналу за статтю, то на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» значна частина працюючих чоловіки, найбільшою вона була у 2015 році і склала 74,7% від усієї кількості працівників.

Найбільше на підприємстві працівників зі стажем більше 20 років. У 2015 році питома вага даних працівників склала 54,2 %. У 2016 році їхня кількість зменшилася на 1%, а до 2017 – на 1,3%. Щодо працівників з найменшим стажем роботи (1-5 років), то їхня питома вага найменша. У 2015 році вона становила 9,6% при кількості 8 працівників. У наступні два роки даний показник зменшувався.

Під час нашого дослідження, ми з'ясували, як відбувається підбір персоналу на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».

Отже, першим етапом підбору персоналу є визначення потреби в персоналі. Вакантні місця інспектор з кадрів намагається закрити працівниками з власного резерву спеціалістів, переводячи їх з одного відділу в інший. Якщо внутрішнє джерело залучення персоналу вичерпане, то приймається рішення про розміщення оголошення про відкриття вакансії в Інтернеті, в місцевих ЗМІ та центрах зайнятості.

Після того, як кандидати на вакантні посади відсилають свої резюме на електронну адресу відділу кадрів, наступає другий етап підбору персоналу, а саме відбір персоналу, який проходить також у декілька етапів: попередній відбір, збір інформації про кандидатів, попередня оцінка кандидата, відбір і оцінка кандидатів. Основним етапом, який є на нашу думку вирішальним є проведення співбесіди. За результатами співбесіди інспектор з кадрів вирішує зараховувати працівника до штату організації чи ні.

Для більш детального аналізу підбору персоналу, нами були досліджені показники плинності кадрів та розраховані їх коефіцієнти.

На ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» найбільша кількість прийнятих на роботу була у 2017 році і становила 16 осіб, це на 7 більше ніж у 2015 році. Найбільше звільнень відбувалося за власним бажанням та з інших причин.

Мотивація є вирішальним фактор для продуктивності праці трудових ресурсів, тому ми у своєму дослідженні не оминули дану проблему. І у розділі II було розглянуто мотиваційні механізми, які існують на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».

На нашу думку, основними мотиваційними чинниками для працівників є заробітна плата, премії, доплати і надбавки. Саме тому у дослідженні саме на них акцентована найбільша увага.

В структурі заробітної плати аналізованого підприємства переважає основна заробітна плата. У 2017 році основна заробітна плата складала 85,7% від загальної оплати праці на підприємстві. Додаткова заробітна плата незначна. Найменшу питому вагу має оплата за сумісництво та інші виплати.

Найбільша кількість доплат на підприємстві за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Дана доплата складає до 50 % окладу відсутнього працівника.

Щодо надбавок, то найбільші вони за високі досягнення у праці та за виконання особливо важкої роботи на певний термін. У даному випадку вони становлять до 50 % посадового окладу.

На ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» створений резервний фонд підприємства, у розмірі 1 % від фонду оплати праці штатних працівників за попередній місяць.

В ході дослідження ми з'ясували, що сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» – є підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших.

Щоб покращити діяльність працівників та визначити їх професіоналізм на аналізованому підприємстві ми рекомендуємо створити програму атестації працівників, яку проводитиме кадрова служба.

Щоб атестація була ефективною та продуктивною проводити її рекомендується за такими принципами як, цілісність, стратегічність та

гармонійність, та за такими етапами: розробка, введення в дію, дослідна експлуатація, стабільне функціонування, включаючи корегування і модернізацію окремих елементів, радикальне корегування.

Нами було з'ясовано, що на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» не існує навчання персоналу, тому є доцільним запровадити систему навчання трудових ресурсів. Пропонуємо групову форму навчання працівників. Теоретичні знання група повинна отримувати від інженерів відділів. З цією метою пропонуємо створення спеціального навчального кабінету.

Для того, щоб краще знати потреби своїх працівників і за рахунок цього відповідно правильно їх мотивувати, ми запропонували інспектору з кадрів надати працівникам анкети, у яких вони б показали, який механізм мотивації є для них найефективнішим.

На наш погляд, основну увагу у сфері управління персоналом на сьогоднішній день ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу.

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом: кадрове планування, аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання, система стимулювання, організаційна культура, система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу, навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базарів Т. Ю., Маліновський П.В. Управління персоналом в умовах кризи. Київ. Либідь, 2016.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Земменская Е.В. Психологія управління. Харків. ООО «Фортуна-пресс», 2014. – 464 с.
3. Богиня Д.П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці. Київ. Знання-Прес, 2011. 312 с.
4. Бойко О.С. Наука управління персоналом. Львів. Галичина, 2016.
5. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал. 2016. № 3. С.77-81.
6. Бугуцький О., Михайлов С. Ефективне використання праці основа підвищення продуктивних сил суспільства. Україна: аспекти праці. 2017. № 3. С. 3-9.
7. Бутенко Н.Ю. Організаційна поведінка. Київ. КНЕУ, 2014. 346 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Москва. 2013. 275 с.
9. Вовканич С. Структура та особливості мотивації зайнятості. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. №3 с.43-48.
10. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. Москва. Экономика, 2017. – 256 с.
11. Воробйова І.С. Економічна теорія. Київ. ТОВ "Корвін", 2013. 703 с.
12. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала: навч. пос. Харків. ИД «ИНЖЭК», 2015. 303 с.
13. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкової економіки в Україні: Збірник наукових праць. 2015. № 2 (33). С. 94–97.
14. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2014. № 11 (42). с. 76–79.

15. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Харків. Вид. ХНЕУ, 2016. – 192 с.
16. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти та професійної підготовки. Київ. Знання, КОО, 2001.
17. Данюк В., Чернушкіна О. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2015. №2 с. 32-37
18. Джон Сторі. Теорія культури та масова культура. Вступний курс. Сторі Джо Київ: Вид-во “Акта”, 2015. 357 с.
19. Діоба А.В. Удосконалення категорії «персонал підприємства». Управління розвиток. зб. наук. робіт. – Харків. ХНЕУ. с. 397-398
20. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. Україна: аспекти праці. 2013. №6. С. 8-19.
21. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2016. №2. с. 18-22.
22. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе. Социологические исследования. 2011. №12. С.1-12.
23. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США. Проблемы теории и практики управления. 2012. № 2. С. 83–88.
24. Звітна документація та інформація ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://k-raa.com.ua>
25. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. Економіка України. 2014 . №2. с.82-85.
26. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Київ. 2015. 293 с.
27. Журавель П.В Сучасна парадигма в управлінні персоналом. Персонал. 2015. №5. с.54-87.

28. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. Персонал. 2014. №9. с.53-59.
29. Завіновська Г.Т. Економіка праці. Київ. КНЕУ. 2013. 300 с.
30. Кайнова Т.В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. Проблеми науки. 2009. № 5. С. 27-31.
31. Карлін М.І. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності. Фінанси України. 2016. №2. с.3-9.
32. Карпенко С.В., Карпенко О.А. Управління персоналом. Київ. Ун-т «Україна», 2017. 328 с.
33. Карпов А. Управління корпоративною культурою: гармонія заради успіху. Менеджер по персоналу. 2015. №12. с. 12-18.
34. Качан В.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. Київ. «Юридична книга», 2013. 258 с.
35. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва. «Инфра-М», 2015. 638 с.
36. Коваль Н.О. Сучасні підходи використання трудового потенціалу в контексті інноваційного розвитку підприємства. Проблеми формування конкурентоспроможних підприємств за умов нестабільної світової економіки. Вінниця: Універсам, 2009. – с. 54-56
37. Козоріз М. Зміни мотивацій та оплати праці в сучасному підприємстві. Регіональна економіка. 2014. №3. с.61-65.
38. Козулько О. Гуриченко І. Ефективність інвестицій у людський капітал на вітчизняних підприємствах. Україна: аспекти праці. 2016. №5. с. 31-34
39. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств. Мелітополь, МІДМУ, 2014. 250 с.
40. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ. КНЕУ. 1999.
41. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу. Київ. МАУП, 2016. 408 с.

42. Колпаков В.М. Стратегическое самоопределение руководителя как фактор функционирования и развития персонала. Персонал. 2015. №7. С. 4-6.
43. Корнута О. Концепція управління ефективністю персоналу. Економіст. 2017. №10. с.72-75.
44. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили. Схід. аналітично-інформаційний журнал. 2008. № 3 (87). С. 47-49.
45. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. Персонал 2015. №72. С. 56-79.
46. Кравчук І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання. Фінанси України. 2017. №5. с.56-59
47. Крищенко, К. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці. Україна: аспекти праці. 2014. № 6. С. 9-16.
48. Крушельницька О. В., Котвицький А. А. Менеджмент персоналу. Київ. Знання України. 2012. 299 с.
49. Леонтенко О.М. Людський чинник як найважливіший елемент сучасного виробництва. Формування ринкової економіки. Київ. КНЕУ, 2015. с. 737-744.
50. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика. Вісник Сумського національного аграрного університету Серія “Фінанси і кредит”. 2011. №1. С.11-14.
51. Летягин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт. Персонал. 2018. № 7. С. 70–73.
52. Лук'яничін В. О. Менеджмент персоналу. Суми. Університетська книга. 2014. — 590с.
53. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2008. № 7. с.43-46.

54. Мазур В. Порівняльна характеристика систем оплати та мотивації праці за кордоном і на українських підприємствах. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2009. № 18. с.179-183.
55. Марра Р., Шмидт Г., Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Москва. Наука. 2015. С. 180.
56. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Москва. ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2000.
57. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. Москва. Наука, 2012. 78 с.
58. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Москва. 2011. 350 с.
59. Михайлов С.О. Управління персоналом. Київ. 2017. 248 с.
60. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) Київ. 2017. 156 с.
61. Мохер Ф.К. Профеонализм и кадровая политика. Зарубежный опыт Москва. РАГС, 1995 г.
62. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. Київ. Знання, 2018. 435 с.
63. Осипова Е. «Оцінка персоналу мотивує до роботи» Освіта й бізнес 2010, № 16 (40). С. 34-45.
64. Охотський Е.В. Книга працівника кадрової служби. Москва. Економіка, 2011.
65. Павленко Н. Трудові відносини: запитання та відповіді. Харків. «Фактор», 2011. 245 с.
66. Павловська Н. Посилення мотивації до праці. Україна: аспекти праці. 2015. №3. С.16-20.
67. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва. Київ. МАУП. 2015. 96 с.
68. Петрова Е. Управление персоналом: кому доверитъ исполнение. Справочник по управлению персоналом. 2010. № 1. С. 35-42.

69. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана Київ. КНЕУ. 2017. 320 с.

70. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Збірник керівних і нормативних документів (методичний посібник). Дніпропетровськ. ІМА-прес. 2011. 267 с.

71. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Київ. КНЕУ. 2011. 456 с.

72. Полетаєва С. Система матеріального заохочення як інструмент менеджменту. Вісник НБУ. 2009. № 5. С .54-58.

73. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом. Краматорськ. ДДМА, 2014. 298 с.

74. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київський національний економічний ун-т. Київ. КНЕУ. 2012. 352 с.

75. Самсонова М.М. Світовий досвід управління персоналом та його значення для України. Управління розвитком. Харків. ХНЕУ. 2015. 248 с.

76. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Москва. Прогресс. 1989. С. 272-273.

77. Сімченко Н.О. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. Сімферополь. ТНУ ім. В.І. Вернадського. 2014. 393 с.

78. Скрябінська Т.Ф. Мельничук В.В. Сучасні аспекти стимулювання і мотивування творчої активності персонал підприємства. Науковий вісник ДАСОА. 2014. №2. С. 58-61.

79. Сологуб М. Атестація спеціалістів: методичні рекомендації. Справочник кадровика. 2009. №3. с. 19-24.

80. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. Персонал. 2017. №. 8. с. 76-81.

81. Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. Світовий досвід мотивації праці та його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Кам'янець-Подільський: ФОП Сисин А.Я. 2015. Вип. 10. С.323-333.
82. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. Москва. Дело. 2011. 336 с.
83. Хміль Ф. І. Основы менеджменту. Київ. Академвидав. 2013. 608 с.
84. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ. Академвидав. 2016. 488 с.
85. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основы управления персоналом. Київ. МАУП, 2011. 112 с.
86. Цимбалюк І.М. Підвищення професійної кваліфікації: психологія педагогічної праці. Київ. Професіонал. 2014. 255 с.
87. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом. Київ. КНЕУ. 2009
88. Чернетенко О. А. Атестація робочих місць за умовами праці. Довідник кадровика. 2018. № 4. С. 51-57.
89. Шаповал М.І. Менеджмент якості. Київ. Знання. 2013. 476 с.
90. Шекшия С.В. Управление персоналом современной организацией. Москва. 2008 г.
91. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом. Київ. МАУП. 2012. 832 с.
92. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Харків. ХНЕУ. 2016. 162 с.
93. Щокін Г. В. Основы кадрового менеджмента. підручник. Київ. МАУП. 2009. 288 с.
94. Щур О. Сучасний погляд на персонал. Практика управління. 2017. № 6. с.35-40.