

УДК 631.158:658.310.823

Шовкун Л.В.*кандидат економічних наук,**доцент кафедри виробничого менеджменту та агробізнесу
Харківського національного аграрного університету імені В.В. Докучаєва***Савельєва О.М.***кандидат економічних наук,**старший викладач кафедри історичних, соціальних і правових дисциплін
Харківського національного аграрного університету імені В.В. Докучаєва*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF EFFICIENCY OF MANAGING FORMATION AND USE OF PERSONNEL AT AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню та аналізу теоретико-методичних і прикладних засад управління формуванням та підвищенню ефективності використання персоналу сільськогосподарських підприємств. Уточнена соціально-економічна сутність персоналу як економічної категорії та його місце серед найближчих споріднених понять, його кількісні та якісні характеристики.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, людські ресурси, кадри, формування персоналу, використання персоналу, ефективність управління.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена теоретическому обоснованию и анализу теоретико-методических и прикладных основ управления формированием персонала, а также повышению эффективности использования персонала сельскохозяйственных предприятий. Уточнена социально-экономическая сущность персонала как экономической категории и его место среди ближайших родственных понятий, его количественные и качественные характеристики.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, человеческие ресурсы, кадры, формирование персонала, использование персонала, эффективность управления.

ANNOTATION

The article is devoted to the theoretical justification and analysis of the theoretical and methodological foundations and practical management of personnel formation, as well as more efficient use of personnel of agricultural enterprises. by Socio-economic essence of personnel as an economic category and its place among the closest related terms, its quantitative and qualitative characteristics are verified.

Keywords: personnel, personnel management, human resources, staff, formation of personnel, use of personnel, management effectiveness.

Постановка проблеми. Показником успішного управління є ступінь використання ресурсів з максимальною ефективністю, продуктивністю і віддачею. Віддача від використання ресурсів не тотожна продуктивності працюючого, тому що її зростання досягається не мускульними зусиллями працівника, а інтелектуальним потенціалом, носіями якого є менеджери. Лише всебічно підготовлений керівник здатний запустити в дію і забезпечити ефективний прояв усіх ресурсних складових підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми управління формуванням і використанням персоналу вченими розглядаються вже не одне десятиріччя. Значний внесок щодо цих проблем було зроблено не лише вітчизняними, але і зарубіжними науковцями: В.Ю. Бодаковським, М.Д. Виноградським, Р.А. Герасименко, Н.М. Давиденко, Ю.А. Дайновським, М.Л. Котляр, О.В. Крушельницькою, С.К. Непомнячим, А.І. Панченко, Ф.І. Хміль, Маслоу, Ф. Герцбергом, В. Врум, Л. Портером, Е. Лоулером, В.Я. Амбросовим, Л.О. Антоненко, О.А. Бугуцьким, М.Х. Вдовиченко, В.К. Горкавим, О.Д. Гудзинським, В.С. Діесперовим, Й.С. Завадським, А.М. Колотом, Г.І. Купаловою, А.В. Македонським, М.Й. Малік, В.П. Мартяновим, М.І. Нижнім, М.К. Орлатим, Л.В. Романовою, П.Т. Саблуком, М.Ф. Соловйовим, І.Х. Степаненко, А.В. Токарем, О.В. Ульяновченком, В.Й. Шияном, В.В. Юрчишиним, К.І. Якубою та багатьма іншими вітчизняними та зарубіжними авторами.

Метою статті є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення напрямів і форм ефективності управління формуванням і використанням персоналу сільськогосподарського підприємства.

Виклад основного матеріалу. Формування і розвиток ринкових відносин в Україні породжує проблему виживання і стабільного розвитку вітчизняних підприємств в умовах конкурентного середовища. Але у той же час тільки конкурентне ринкове середовище створює необхідні умови економічного розвитку як окремого підприємства, так і суспільства у цілому, є рушійною силою соціального і економічного прогресу. Ринкове середовище спонукає підприємство працювати в режимі рентабельності, передбачає, що ціллю функціонування і головним результатом діяльності підприємства в ринкових умовах є прибуток. Для цього треба виробляти ті товари і послуги, які задовольняють потреби споживачів.

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов. Однією з передумов успішного економічного розвитку як на мікро-, так і на макрорівні є виховання інтересів людей у будь-яких діях, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в широкому (тобто соціально-економічному) розумінні [1].

Для визначення людських ресурсів підприємства використовують терміни «працівники», «співробітники», «персонал», «кадри», «трудова колектив» та ін. Ми будемо використовувати їх як синоніми, надаючи перевагу терміну «персонал» як найуніверсальнішому.

Персонал – це основний штатний склад працівників підприємства (організації), що володіють необхідною кваліфікацією і виконують різноманітні виробничо-господарські функції. Він характеризується як кількісними, так і якісними показниками, що розглядаються і в статично, і в динаміці [5].

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації, рівнем організації праці тощо. Ці фактори обумовлюють нормативну або планову чисельність персоналу. Чисельність співробітників, що працюють на підприємстві на даний момент часу, називається обліковою, або фактичною.

У реальних умовах господарювання облікова чисельність може істотно відрізнятись від нормативної. На сучасному етапі приховане безробіття означає значне перевищення облікової чисельності над нормативною (розрахованою на реальні обсяги виробництва), що хоча дещо й пом'якшує соціальні проблеми, проте ускладнює господарювання. В умовах дефіциту кадрів (як це спостерігалось в 80-х роках), навпаки, облікова чисельність нерідко була значно меншою за нормативну, що призводило передусім до невикористання виробничих потужностей. Отже, потрібно постійно контролювати співвідношення цих двох показників чисельності персоналу як у абсолютному, так і у відносному виразі, не допускати їх значного розходження [8].

До облікового складу входять усі категорії постійних, сезонних і тимчасових працівників підприємства, прийнятих на роботу на п'ять днів і більше (а по основній діяльності підприємства – на один день і більше) починаючи з дня їх зарахування. До списків включаються як фактично працюючі на дану дату працівники, так і ті, що відсутні на роботі з різних причин. Звільнені з роботи працівники не входять до списків починаючи з дня їх звільнення.

Чисельність фактично працюючих показує кількість персоналу, що не лише з'явився, а й реально приступив до роботи. Різниця між явочною кількістю працюючих і фактичною показує чисельність працівників, що перебувала в цілоденному простой.

Управління персоналом – постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації. Набір – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей; це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства. Набір – досить дорогий захід, його проведення вимагає тривалого часу і певного досвіду, це завжди компроміс між бажаним і реальним, він не може бути досягнутий сам по собі. Слід пам'ятати, що при наборі працівників вкладається певний капітал, який потрібно ефективно використовувати. Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць. Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає: визначення стратегії розвитку організації з метою узгодження форм і методів залучення, підбору та найму персоналу; вибір варіантів набору (час, ринок праці); визначення вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів та методів роботи з персоналом; встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу; здійснення практичних дій з набору персоналу [11].

Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому потрібно враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм; розширення сфери діяльності організації.

Методи набору можуть бути активними та пасивними. Активними користуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. У випадку перевищення пропозиції над попитом користуються пасивними методами [12].

Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку. До джерел зовнішнього набору належать: державні центри зайнятості, регіональні біржі праці; комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації по працевлаштуванню; система контрактів підприємства з вищими, середньо спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами; публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення; ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів.

До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій відносять:

підготовку своїх працівників на підприємстві; просування по службі своїх працівників; пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих; регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Крім цих двох основних напрямків комплектування підприємства кадрами є ще лізинг, суть якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями.

У кожній конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки.

Більшість підприємств надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищується зацікавленість працівників до ефективної праці, покращується моральний клімат і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу до набору є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи. Завдання управління персоналом полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутрішнього наборів.

Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати); у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла). З цієї метою роблять оголошення в засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з якими підприємства укладають відповідні договори. Вони відрізняються залежно від категорії персоналу. Якщо для виробничого персоналу, керівників нижчої та середньої ланок використовуються оголошення в пресі з наступним добром відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів з оцінюючих центрів, то претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки, включаючи пере-

манювання робітників з інших підприємств та організацій [15].

Однією з основних форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників є укладання підприємством договорів із відповідними навчальними закладами. Часто замовлення є персональним, тобто на конкретних людей, відібраних кадровими службами з визначенням необхідних змін у підготовці спеціалістів і робітників відповідно до специфіки їхньої майбутньої роботи. За кордоном підприємства часто співпрацюють з вузівськими відділами працевлаштування, які мають зв'язки з регіональною службою зайнятості, свої банки даних про випускників і потреби в кадрах. У складі такого відділу крім сектора, відповідального за зв'язки з підприємствами й організаціями, з регіональною службою зайнятості, є юридична служба, сектор маркетингових досліджень, сектор консалтингу, діагностики і профорієнтації. На жаль, у вітчизняних вузах подібної структури поки ідо немає, що ускладнює процедуру працевлаштування випускників.

Останнім часом намітилася тенденція до розширення такого роду послуги, як підготовка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації на договірній основі в підприємствах-виробниках нової техніки з метою забезпечення підготовки робітників і спеціалістів до впровадження нової техніки і технології на підприємстві.

Велику допомогу в наборі кадрів надають служби зайнятості і приватні фірми, що займаються добором кадрів на договірній основі. Особливо поширена така практика в закордонних підприємствах. Наприклад, подібних фірм у Франції понад тисячу. Переваги цього шляху: добір кадрів спеціалістами своєї справи, що володіють необхідною методикою; добір з великого числа осіб (у картотеці бажаючих знайти роботу або змінити своє робоче місце на нове часто знаходиться до 10 тис. прізвищ); можливість вирішити проблему шляхом підбору зі сторони без широкої реклами вакансії, що з'явилася [7].

Переваги користування послугами фірм для кандидата на посаду полягають у тому, що він має можливість: дізнатися про потребу в робітниках інших роботодавців; здійснити пошук альтернативних варіантів своєї зайнятості без необхідності самостійного пошуку роботи; забезпечити конфіденційність пошуку нової роботи тощо.

Отже, форми і методи залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають що: кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати та умов праці; характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця: рівень підготовки, досвід роботи, мінімальний вік і особисті якості.

Вибір джерел набору визначається економічною їх доцільністю. Організація найму повинна

відповідати його цілям, не нехувати інтересами особистості, забезпечити дотримання законодавства про працю і враховувати затрати, пов'язані з її проведенням. У малих організаціях набором нових працівників займається безпосередньо сам керівник, в середніх – відділ кадрів, а на великих підприємствах – служба управління персоналом. Комплектуванням персоналу за рахунок внутрішніх джерел займаються керівники структурних підрозділів.

Однією з основних вимог організації найму є те, щоб усі, хто займається справою, мали точну, повну інформацію відносно вакантних робочих місць. Ця інформація повинна характеризувати зміст праці (функції роботи), вимоги до компетенції працівника (знання, досвід), потрібні здібності та індивідуальні особливості (фізичні, інтелектуальні), протипоказання.

Організація найму повинна починатися з опису робіт, їх конкретизації відповідно до робочого місця, для виконання яких і підбирається потрібний працівник. При формуванні набору використовуються тарифно-кваліфікаційні довідники та посадові інструкції. Проте, як зазначається в літературі, значення цих документів значно зменшується, коли характер роботи вимагає від людини творчості, гнучкості, вміння пристосовуватися до зміни умов, який залежить від освітнього потенціалу найманого працівника.

Оцінюючи освітній потенціал сільського населення, відзначимо, що він досить низький. Значною мірою, така ситуація зумовлена обмеженими можливостями доступу сільського населення до вищої освіти, яка з кожним роком все більше переводиться на комерційну основу. Але поряд із цим до кількісно-якісних диспропорцій у забезпеченні сільського господарства висококваліфікованою робочою силою призводить незбалансованість ринку освітніх послуг із попиту на ринку праці. На жаль, технологічна відсталість більшості вітчизняних аграрних формувань, застаріла структура сільськогосподарського виробництва перешкоджає формуванню потреби у висококваліфікованих кадрах. Якість персоналу безпосередньо залежить від розвитку системи професійних навчальних закладів: їх матеріально-технічного оснащення; укомплектованості викладацькими кадрами; рівня і стандартів освіти в країні; взаємозв'язку освіти, науки і виробництва; обсягу виробничої практики; розвитку вузівської науки та залучення до неї студентів [15; 16].

Загалом, в Україні створена розвинена система підготовки кадрів, яка включає: професійно-технічні училища і ліцеї, вищі навчальні заклади I-IV рівнів акредитації (технікуми, коледжі, інститути, академії, університети); професійну освіту на виробництві. Однак вітчизняна система професійної аграрної освіти сьогодні практично не виконує свого основного завдання – забезпечити формування високої кваліфікації працівників, що характе-

ризується сформованими компетенціями, які є інтеграцією теоретичних знань, практичних навичок та способів їх застосування до вирішення конкретного виробничого завдання. Розвиток підготовки кадрів у аграрних вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації супроводжується такими проблемами: деформована структура підготовки кадрів за спеціальностями – зростання переважно відбувається за рахунок економічних спеціальностей, за якими спостерігається перевиробництво фахівців; порушене співвідношення між підготовкою робітничих кадрів і молодших фахівців та фахівців із вищою освітою; спостерігається погіршення якості підготовки, що обумовлено незадовільним станом матеріально-технічної бази ВНЗ, низькою мотивацією до якісного навчання викладачів і студентів, невідповідністю змісту програм навчальних дисциплін сучасній практиці господарювання, формалізованим підходом до практичної підготовки студентів на виробництві. Крім того, використання традиційних дидактичних засобів та методик навчання не забезпечує активного оволодіння фаховими знаннями, інтенсивного розвитку пізнавальної діяльності, індивідуальних здібностей студентів [16; 20].

Відповідно, збільшення обсягів підготовки кадрів у вузівській системі не супроводжується відповідним зростанням якості освіти. А розбалансованість потреби у працівниках та їх підготовки за рівнями, спеціальностями і професіями призводить до значного недовикористання освітньо-професійного потенціалу. Сьогодні лише невеликий відсоток випускників аграрних вишів йдуть працювати за здобутою спеціальністю.

Праця робітників є необхідною складовою частиною процесу виробництва, споживання та розподілу створеного продукту. Участь працюючих у частці знов створеного матеріального та духовного блага виражається у вигляді заробітної плати, яка повинна відповідати кількості та якості затраченої ними праці.

Сьогодні дослідники аграрних відносин сходяться на тому, що причиною неконкурентоспроможності більшості сільськогосподарських підприємств є низький рівень заробітної плати працівників.

Заробітна плата – один із найважливіших засобів підвищення зацікавленості працюючих у результатах своєї праці, її продуктивності, збільшення обсягів виробленої продукції, поліпшення її якості та асортименту. Це один з основних стимулів та мотиваторів праці.

Закон України «Про оплату праці» визначає економічні та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сферою державного і договірною регулювання оплати праці. Він

спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функції заробітної плати [18].

Відповідно до статті 1 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконаної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Тому система оплати праці розподіляється на такі форми: погодинна та відрядна, а вони, у свою чергу, мають різновидності, тарифна і контрактна.

Відрядна оплата праці – це виплата вартості й ціни товару робочої сила залежно від розмірів виробітку за одиницю часу. Витрати робочої сили за даної форми вимірюються кількістю і якістю виготовленої продукції. Вона використовується для підвищення інтенсивності праці, скорочення затрат на нагляд за робітниками, посилення конкуренції серед робітників. Різновиди відрядної форми оплати праці є відрядно-прогресивна, пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-проста, непряма відрядна та акордна форми [4].

При прямій відрядній формі оплати праці працівника винагороджується по відрядних розцінках за одиницю обігу незалежно від рівня виконаних норм виробки. Заробіток визначається помноженням обсягу якісно виконаних робіт на відрядну розцінку.

Непряма відрядна система праці – застосовується для оплати праці допоміжних робітників (підсобників). Заробітна плата підсобників залежить від результатів роботи основних робітників, яких вони обслуговують.

При відрядно-прогресивній оплаті праці робочого, об'єм робіт, виконаний понад норму, сплачується по збільшених розцінках.

При відрядно-преміальній – виплачуються премії по відрядних розцінках понад заробіток за досягненні результати роботи.

Акордна оплата праці – одна із форм заробітної плати, яка є різновидом відрядної заробітної плати. Акордна заробітна плата нараховується на весь встановлений (узгоджений) обсяг робіт.

Існує також акордно-преміальна оплата праці, при якій виплачуються премії за досягненні показники в роботі.

Погодинна заробітна плата – форма оплати праці, коли обсяг виконаної роботи не піддається обліку та нарахуванню. Робітникам з погодинною заробітною платою сума заробітку визначається виходячи з годинної тарифної ставки та кількості відпрацьованих годин. Погодинна оплата праці передбачає проведення нарахування заробітної плати працівникам виходячи з погодинної тарифної ставки, яка встановлюється за домовленістю сторін або в колективному договорі, і фактичної кіль-

кості відпрацьованих ними годин за розрахунковий період.

Відомі дві форми погодинна оплати праці – проста погодинна та погодинно-преміальна.

При простій погодинній оплаті заробіток визначається виходячи з кількості відпрацьованого часу та кваліфікації працівника.

При погодинно-преміальній оплаті додатково вводиться преміювання за якісне та своєчасне виконання завдань. Обов'язковою умовою преміювання є виконання місячного плану по технологічних етапах та обслуговування робочих місць, а також відсутність браку та простою машин та обладнання.

Премії таким робочим нараховуються по місячним результатах роботи пропорційно відпрацьованого часу. Їхній межовий розмір не повинен перевищувати 70% заробітку по тарифних ставках.

Почасова заробітна плата переважала на перших етапах розвитку капіталізму. Потім її змінила відрядна.

На сучасному етапі збереглися і поширюються негативні тенденції до поглиблення міжгалузевої та між професійної диференціації в оплаті праці, що викликана різним рівнем кризового стану в галузях економіки. Недоліки в організації та нормуванні праці призвели до неефективного використання трудового потенціалу. Основними причинами низького рівня заробітної плати є: скрутне фінансове становище і збитковість більшості підприємств виробничої сфери, недостатність обігових коштів, спад обсягів виробництва, криза платежів; недосконалість бюджетної, податкової, грошово-кредитної системи, політики ціноутворення, що призвело до відповідного підвищення споживчих цін; незадовільна організація системи оплати праці.

До основних причин низького рівня заробітної плати відносять розмір мінімальної заробітної плати. Чим вищим є розмір мінімальної заробітної плати, тим вищий розмір оплати праці. Мінімальна заробітна плата в погодинному розмірі застосовується на підприємствах усіх форм власності, а також фізичними особами – підприємцями, які використовують найману працю, якщо ними встановлено погодинну оплату праці із застосуванням нормованих завдань та обліком фактичного робочого часу.

Аналіз всіх методів набору персоналу його формування та використання дозволяє зробити простий, але виключно важливий висновок – не існує одного оптимального методу, тому відділ управління персоналом повинен володіти всім набором прийомів залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретних завдань.

Висновки. Отже, для підвищення ефективності управління формуванням та використанням персоналу на підприємстві необхідно застосовувати ефективне використання інтелектуального, організаторського, творчого потенці-

алу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Альбом к бизнес-тренингу: Искусство управления персоналом. – К.: Центр экономического образования, 2002.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – К., 2001.
3. Бова А. Проблемы управления социальным капиталом // Журнал «Персонал». – 2003. – № 3. – С. 58.
4. Колот А.М. Мотивация персонала: підр. – К.: КНЕУ, 2002.
5. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. – М.: ТЕСИС, 1999.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Под ред. П.В. Шереметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 1998.
7. Федулова Л. Тенденції розвитку менеджменту в XXI столітті // Журнал «Персонал». – 2002. – № 12. – С. 50.
8. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управления персоналом: навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001.
9. Ципки Ю.А. Управление персоналом: пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
10. Шкатулка В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – Изд. 2-е, изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2000.
11. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента – К.: МАУП, 1999.
12. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999.
13. Эмтон Р.Х., Мюлтер Ф. Структура американской программы повышения квалификации менеджмента в Европе // Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». – 2002. – № 6. – С. 36.
14. Завсєгдашня І.В. Комплексна оцінка факторів конкурентоздатності підприємств / Завсєгдашній В.О., Завсєгдашня І.В. // Вісник Криворізького технічного університету: зб. наук. праць. – Кривий Ріг: КТУ, 2006. – Вип. 12. – С. 244-250.
15. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К.Б. Козак, О.В. Щиголь // Економіка харчової промисловості. – № 4 (12). – 2011. – С. 52-55.
16. Забавіна К.Ю. Формування та розвиток кадрового потенціалу в системі державного регулювання: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 / К.Ю. Забавіна. – Доцецьк, 2012. – 20 с.
17. Смірнов О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств / О.О. Смірнов // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17. – С. 71-77.
18. Онисько С.М. Оплата праці у сільськогосподарських підприємствах при вдосконаленні системи соціального захисту населення: монографія / С.М. Онисько, О.А. Біттер, В.Р. Крупа. – Львів: Ліга-Прес, 2011. – 232 с.
19. Якуба К.І. Сільська жінка і розвиток соціальної сфери в сільській мережі / К.І. Якуба // Економіка АПК. – 2005. – № 11. – С. 63-64.
20. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства / Л.Д. Гармідер // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 1. – С. 92-96.