

Т.В. КОВАЛЕНКО,
ДВНЗ «Донецкий национальный технический университет»

**ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективна система управління персоналом на сучасному етапі розвитку ринкових відносин суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває визначення шляхів ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування оцінки системи управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретного підприємства.

У сучасних умовах господарювання розвиток та ефективність виробництва промислових підприємств значною мірою залежить від людських ресурсів та їх потенційних можливостей, однак, на жаль, на даний час спостерігається тенденція зростання вибуття чисельності працівників у промисловості, особливо на підприємствах машинобудівної галузі України. Постійне зростання вибуття працівників в цієї галузі склало 29,8 % до середньооблікової кількості штатних працівників у 2006р., 30,2% – у 2007 р. та 35,0% – у 2008 р. [1, с. 36].

Науковий пошук шляхів підвищення ефективності управління персоналом базується на теоретичних працях загальноновизнаних фундаторів теорії професійного менеджменту П. Друкера та І. Ансоффа [2,3]. Значну увагу питанням методології управління персоналом промислових підприємств в умовах ринкової економіки приділяють у своїх роботах російські вчені О.Я. Кібанов, В.В. Травін, В.А. Дятлов, Г.В. Щекін та Ю.Г. Одегов [4,5,6,7]. Обґрунтовано теоретико-прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві в роботах таких українських вчених як В.М. Даниюк, В.М. Петюх, В.С. Савельєва та О.Л. Єськов [8,9,10].

Незважаючи на значну кількість та накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених щодо удосконалення форм і методів кадрового менеджменту, біль-

шість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи, як одного з дієвих виробничих процесів. Водночас слід відмітити, що на даний час показники та критерії оцінки системи управління персоналом недостатньо визначені та систематизовані, що обумовило вибір теми дослідження.

Метою статті є розробка системи показників якості управління персоналом та визначення інтегрального показника якості управління персоналом для стратегічних професій в умовах машинобудівного підприємства. В якості об'єкта дослідження розглядається машинобудівне підприємство, для якого в сучасних умовах головною метою є забезпечення високої якості трудової діяльності при дотриманні міжнародних стандартів якості. Тому необхідним є визначення таких стратегічних професій, результати та якість поточної діяльності яких мають найбільший вплив на досягнення загального результату. З урахуванням цього, доцільним є визначення таких стратегічних професій, як заступник генерального директору з економіки, заступник генерального директору з маркетингу та збуту, заступник генерального директору з виробництва, начальник відділу технічного контролю, начальник відділу праці та персоналу.

Стратегічні професії на підприємстві представлені посадами керівників функціональних та лінійних підрозділів підприємства, що несуть безпосередню відповідальність як за якість персоналу, який працює під його керівництвом, так і за якість його трудової діяльності. В процесі дослідження доцільним є формування збалансованої системи показників для цих стратегічних професій. Дана система передбачає групування показників по корпоративним, функціональним та індивідуальним цілям та спрямована на досягнення стратегії підприємства шляхом її трансформації в систему

© Т.В. Коваленко, 2010

оперативних цілей, що визначають трудову поведінку та мотивацію працівників. Корпоративні показники являють собою виконання стратегічних цілей машинобудівного підприємства, а саме виконання плану з обсягу товарної продукції та підвищення показника чистої рентабельності власного капіталу. Функціональні показники розробляються виходячи з безпосередніх функцій та посадових обов'язків конкретного працівника на основі цілей підприємства, обговорюються із самим працівником у процесі узгодження цілей, в результаті чого працівник одержує цільову та конкретну інформацію про напрямок своєї діяльності. Індивідуальні показники діяльності всіх стратегічних професій представлені трьома групами: рівень кваліфікації, рівень компетентності, показники якості управління персоналом.

Аналіз якості системи управління персоналом повинен супроводжуватися дослідженням функціонування процесів (або підсистем) системи управління персоналом, що залученні в процеси стратегічних рішень та здійснення змін на підприємстві [11]. З урахуванням цього необхідно здійснити визначення та впровадження інструментів оцінки результативності та ефективності даних процесів, що можуть бути представлені пропонованими показниками якості управління персоналом.

Дані показники можуть бути згруповані згідно реалізації механізму системи управління персоналом на підприємстві:

- якість планування, організації набору та відбору персоналу – рівень укомплектованості, коефіцієнт якості відбору персоналу;
- якість профорієнтації та адаптації персоналу – відсоток працівників, які звільнилися з загальним стажем роботи на даному підприємстві менш ніж 1 рік, коефіцієнт абсентеїзму, коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу;
- якість оцінки персоналу – відсоток працівників, яких було атестовано, відсоток працівників, які підвищили розряд;
- якість професійного розвитку персоналу – результативність застосування, знань та навичок, що були отримані, на робочому місці, кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів працівників, ступінь участі в гуртках якості.

Для сучасної економіки України характерні певні особливості, які необхідно враховувати при формуванні та проведенні оцінки системи управління персоналом на промислових підприємствах. Основними причинами звільнення працівників підприємств машинобудів-

ної галузі у 2008 р. є плинність кадрів – 28,3% та лише 1,9% – скорочення штатів. [1, с.42]. При цьому відзначається позитивна динаміка постійного підвищення середньомісячної заробітної плати працівників підприємств цієї галузі. Темпи приросту середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника у 2007 р. у порівнянні з 2006 р. складають 29,2%, у 2008 р. у порівнянні з 2007 р. – 27,6% [1, с.193]. Тож плинність кадрів, що викликана особистими бажаннями працівників, відбувається при наявності позитивної динаміки підвищення заробітної плати. Тому дані процеси необхідно враховувати при аналізі причин плинності, стратегічному плануванні чисельності та складу персоналу, прогнозуванні потреби в персоналі та розрахунку рівня комплектування персоналу, які в остаточному підсумку визначають якість управління персоналом.

Якість відбору персоналу суттєво визначає якість управління персоналом у цілому. Цей процес є складним та багатоетапним, реалізується за допомогою різноманітних форм та методів, з обов'язковим залученням до нього висококваліфікованих спеціалістів. Однак, як свідчить статистика, найбільш високий відсоток складають працівники, які залишають підприємство на протязі трьох перших місяців. Основні причини залишення – розбіжність реальності з очікуваннями та складності інтеграції в нове підприємство [12, с.112]. З урахуванням цього необхідно розвивати процес орієнтації, контролювати своєчасне отримання працівником інформації про підприємство в цілому та про новий підрозділ й робоче місце, та процес адаптації. При цьому первинну адаптацію доцільно визначати, як пристосування працівника до характеру, змісту, умов організації трудового процесу від початку його працевлаштування та протягом трьох-шести місяців до прийняття самостійних професійних рішень [13, с.75]. Служба управління персоналом розробляє положення щодо введення в посаду та адаптації нових працівників, реалізації ділової кар'єри і службово-професійного просування, рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва. Керівник кожного окремого підрозділу несе відповідальність за ефективність процесу адаптації на новому робочому місці та інтеграції в колектив. Процес відбору персоналу є тривалим та витратним, результатом якого може стати як відбір некомпетентного працівника, так і залишення свого робочого місця високопрофесійним працівником, який не зміг адаптуватися в новому коле-

ктиві. Водночас актуальним є аналіз причин звільнення працівників з загальним стажем праці на підприємстві менш ніж 1 рік, що дозволить виявити недосконалості в системі управління персоналом та менеджменті підприємства у цілому.

В процесі оцінки якості профорієнтації та адаптації необхідним є визначення коефіцієнту абсентеїзму, що показує, який відсоток робочого часу втрачається протягом визначеного терміну внаслідок відсутності працівників на робочому місці. З метою зниження коефіцієнту керівництво повинне провести детальний аналіз причин неявки працівників – хвороби, відгули за свій рахунок, прогули, всі витрати робочого часу крім відпусток та відгулів з ініціативи адміністрації. Такі заходи, як здійснення вакцинації від грипу, впровадження адміністративних штрафів та системи доган за порушення трудової дисципліни, поліпшення корпоративної культури можуть запобігти збільшенню цього показника.

Система управління персоналом передбачає формування та реалізацію конкретних заходів з управління трудовою мобільністю. Управління трудовою мобільністю є процесом цілеспрямованого управлінського впливу на трудову мобільність персоналу та фактори, що її обумовлюють, з метою нагромадження трудового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства [14, с.169]. Можливість професійного та кваліфікаційного зростання, зміна напрямку діяльності, перехід з однієї ділянки виробництва на іншу сприяють реалізації потреб працівників, поліпшенню міжособистісних відносин у колективі, що впливає на зменшення кількості звільнень та порушень трудової дисципліни. Виявлено, що 10% працівників мотивують своє звільнення з підприємства відсутністю перспектив професійно-кваліфікаційного зростання [6, с.212]. При цьому з кожних трьох працівників два працюють не за своєю спеціальністю, з якої почалося їхнє трудове життя, приблизно одна третина працівників змінює своє професію у межах підприємства. Спеціалістами доведено, що в середньому працівник змінює професію один раз у 10 років, тобто приблизно три рази на протязі свого трудового життя. Тому одним з головних напрямків з підвищення якості трудової діяльності є розробка та реалізація заходів з управління мобільністю персоналу на підприємстві – планування професійного розвитку, підвищення кваліфікації, формування системи безперервного навчання та розвитку.

Якість оцінки персоналу визначається шляхом проведення дослідження з динаміки чисельності працівників, яких було атестовано та які підвищили розряд за певний період часу. Для даного машинобудівного підприємства актуальним є створення умов для творчої та інноваційної праці. В умовах впровадження та дотримання міжнародних стандартів якості особливо важливим є залучення в процеси управління якістю всього персоналу, що можливо шляхом створення колективних робочих груп ентузіастів – «гуртків якості». Здійснення аналізу динаміки кількості раціоналізаторських винаходів та пропозицій дозволить визначити основні напрямки з розвитку та удосконалення роботи з впровадження системи загального управління якістю. Одним з ефективних показників якості управління персоналом є оцінка результативності застосування знань та навичок на робочому місці [15, с.277]. Визначення цього показника дозволить виявити ефективність впровадження нових методів, засвоєння практичних знань та навичок.

Всі вищезазначені показники якості управління персоналом являють собою систему показників якості управління персоналом для стратегічних професій для умов машинобудівного підприємства, яка представлена в табл. 1.

Дослідження якості управління персоналом для стратегічних професій пропонується проводити з використанням кваліметричної факторно-критеріальної моделі. Даний підхід базується на кваліметричній основі розкладання будь-якого складного явища на основні фактори (частини), що його складають. Кожен з них має певну вагомість або значущість, що виражена в частках від цілого, тож у загальному підсумку сума часток дорівнює цьому цілому [16, с.162]. Вагомість кожного фактору в соціолого-математичних моделях визначається експертним методом із застосуванням соціального методу парного зрівняння.

Факторно-критеріальна модель оцінки якості управління персоналом розрахована для заступника генерального директору з економіки та для заступника генерального директора з маркетингу та збуту й представлена в табл. 2 та 3.

За допомогою факторно-критеріальної моделі розраховується коефіцієнт якості управління персоналом:

$$K_{ym} = \sum_{i=1}^6 A_i \cdot B_{ij}$$

де K_{yn} – коефіцієнт якості управління персоналом;

A_i – вагомість i -того фактору оцінки якості управління персоналом;

B_{ij} – значущість j -го критерію i -того фактору оцінки якості управління персоналом;

i – кількість факторів оцінки якості управління персоналом;

j – значення критерію за конкретним фактором оцінки якості управління персоналом.

Таблиця 1
Система показників оцінки якості управління персоналом стратегічних професій

Показники	Вагомість показника										
	Рівень укомплектованості персоналу	Коефіцієнт якості відбору персоналу	Відсоток працівників, які звільнилися з загальним стажем менш 1 року	Коефіцієнт абсентеїзму	Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу	Відсоток працівників, яких було атестовано	Відсоток працівників, які підвищили розряд	Результативність застосування знань та навичок на робочому місці	Кількість раціоналізаторських винаходів та пропозицій	Ступінь участі в гуртках якості	Сума за професією (посадою)
Заступник генерального директора з економіки	0,2	0,2	0,1	0,2	0,15	0,15	–	–	–	–	1,0
Заступник генерального директора з маркетингу та збуту	–	–	0,1	0,15	0,15	0,2	0,2	0,2	–	–	1,0
Заступник генерального директора з виробництва	–	–	–	0,1	–	0,1	0,1	0,2	0,25	0,25	1,0
Заступник генерального директора з якості (начальник відділу технічного контролю)	–	–	–	0,1	–	0,1	0,1	0,2	0,25	0,25	1,0
Начальник відділу праці та персоналу	0,15	0,15	0,1	–	0,2	0,2	0,2	–	–	–	1,0

В табл. 4 представлено розрахунок коефіцієнту якості управління персоналом для 2-х стратегічних професій. При визначенні вагомості кожного фактору доцільно виокремити найбільш значимі та менш значимі групи факторів для кожної стратегічної професії. З урахуванням цього можна виділити дві групи фак-

торів на прикладі оцінки якості управління персоналом для заступника генерального директора з економіки:

1 група (найбільш вагомі фактори) – рівень укомплектованості персоналу, коефіцієнт якості відбору персоналу, коефіцієнт абсентеїзму;

2 група (менш вагомi фактори) – коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу, відсоток працівників, яких було атестовано, відсоток працівників, які звільнилися з загальним стажем менш 1 року.

При розрахунку коефіцієнта якості управління персоналом для заступника генерального директора з маркетингу та збуту 1 група представлена наступними факторами: відсоток працівників, яких було атестовано, відсоток працівників, які підвищили розряд, ре-

зультативність застосування знань та навичок на робочому місці; 2 група факторів – коефіцієнт абсентеїзму, коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу, відсоток працівників, які звільнилися з загальним стажем менш 1 року.

З метою сприяння досягнення оптимального рівня показників 1-ї групи, при відповідному рівні показників 2-ї групи факторів запропоновано наступні системи співвідношень:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i} \leq 0,4 - \text{незадовільний рівень управління персоналом;} \\ 0,4 < \frac{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i} < 0,6 - \text{задовільний рівень управління персоналом;} \\ 0,6 < \frac{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i} < 0,8 - \text{високий рівень управління персоналом;} \\ \frac{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i} \geq 0,8 - \text{незадовільний рівень управління персоналом.} \end{array} \right.$$

Якщо співвідношення суми 1-ї групи факторів до суми всіх факторів менш 0,4 або більш 0,8, то це свідчить про незадовільний рівень управління персоналом, при цьому показник, що складає більш 0,8 характеризує ситуацію, коли працівником стратегічної професії в результаті діяльності досягнуті у більшості тільки показники 1 групи та не приділяється уваги досягненню показників 2-ї групи.

Тож з метою забезпечення ефективного та дієвого механізму оцінювання якості управління персоналом доцільно дотримуватися наступних умов:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i \longrightarrow \max \\ \frac{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i} \longrightarrow 0,6-0,8 \end{array} \right.$$

ному управлінню персоналом, дозволяє оцінити рівень управління персоналом та формує достовірну оцінку з метою стимулювання високоякісної трудової діяльності працівників стратегічних професій.

Значення коефіцієнту якості управління для заступника генерального директора з економіки K_{yn} складає 15,25 при максимальному значенні $K_{yn(max)}=18,5$. Таким чином, виконання показників якості управління персоналом складає 82,4%, при цьому співвідношення

$\frac{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^{6} A_i \cdot B_i}$ дорівнює 0,79, що свідчить про високий рівень якості управління персоналом,

Значення коефіцієнту якості управління для заступника генерального директора з маркетингу та збуту K_{yn} дорівнює 8,50 при максимальному значенні $K_{yn(max)}=18,5$. Тож виконання показників якості управління персона-

Дотримання цих умов сприяє ефектив-

лом працівника даної стратегічної професії –

$$45,9\%, \text{ водночас співвідношення } \frac{\sum_{1 \leq p} A_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^6 A_i \cdot B_i}$$

складає 0,35, що свідчить про незадовільний рівень якості управління персоналом.

Отримані показники якості управління персоналом слід враховувати в збалансованій системі показників стратегічних професій,

впровадження якої створить передумови щодо досягнення високої якості трудової діяльності та підвищення зацікавленості працівників у збільшенні конкурентоспроможності підприємств. Збалансована система показників передбачає створення об'єктивної системи преміювання в залежності як від досягнення індивідуальних результатів трудової діяльності працівників, так і загального результату діяльності всього підприємства.

Таблиця 2

Факторно-критеріальна модель оцінки якості управління персоналом для заступника генерального директору з економіки

№	Фактор (i)	Вагомість фактору (a_i)	Критерії фактору (j=1,2,3....)	Значимість критеріїв (θ_{ij})
1	Рівень укомплектованості персоналу	0,2	Штат неуккомплектований, неможливість здійснювати поточну діяльність	0
			Штат недоуккомплектований, що впливає на якість праці та втрати робочого часу	15
			Штат повністю укомплектований, всі вакансії заповнені	20
2	Коефіцієнт якості відбору персоналу	0,2	Низький рівень (0-70%), більшість новачків не пройшли випробувальний термін	0
			Високий рівень (70-100%), більшість новачків пройшли випробувальний термін	20
3	Коефіцієнт абсентеїзму	0,2	Збільшення значення коефіцієнту	0
			Зниження значення коефіцієнту за рахунок впровадження внутрішніх заходів	25
4	Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу	0,15	Незадовільний (0-0,1)	0
			Задовільний (0,1-0,3)	15
5	Відсоток працівників, яких було атестовано	0,15	Зменшення питомої ваги працівників, які були атестовані, у порівнянні з попереднім періодом	0
			Збільшення питомої ваги працівників, які були атестовані, у порівнянні з попереднім періодом	15
6	Відсоток працівників, які звільнилися з загальним стажем менш 1 року	0,1	Незадовільний (30-100%)	0
			Задовільний (10-30%)	10

Таблица 3

Факторно-критеріальна модель оцінки якості управління персоналом для заступника генерального директора з маркетингу та збуту

№	Фактор (i)	Вагомість фактору (a_i)	Критерії фактору ($j=1,2,3,\dots$)	Значимість критеріїв (e_{ij})
1	Відсоток працівників, яких було атестовано	0,2	Зменшення питомої ваги працівників, які були атестовані, у порівнянні з попереднім періодом	0
			Збільшення питомої ваги працівників, які були атестовані, у порівнянні з попереднім періодом	25
2	Відсоток працівників, які підвищили розряд	0,2	Зменшення питомої ваги працівників, які підвищили розряд, у порівнянні з попереднім періодом	0
			Збільшення питомої ваги працівників, які підвищили розряд, у порівнянні з попереднім періодом	25
3	Результативність застосування знань та навичок на робочому місці	0,2	Незадовільний рівень знань та навичок, що були отримані (0-40%)	0
			Задовільний рівень знань та навичок, що були отримані (40-60%)	10
			Високий рівень знань та навичок, що були отримані (60-100%)	15
4	Коефіцієнт абсентеїзму	0,15	Збільшення значення коефіцієнту	0
			Зниження значення коефіцієнту за рахунок впровадження внутрішніх заходів	15
5	Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу	0,15	Незадовільний (0-0,1)	0
			Задовільний (0,1-0,3)	15
6	Відсоток працівників, які звільнилися з загальним стажем менш 1 року	0,1	Незадовільний (30-100%)	0
			Задовільний (10-30%)	10

Таким чином, запропонована система показників оцінки якості управління персоналом для стратегічних професій в умовах машинобудівного підприємства передбачає:

1. Визначення таких стратегічних професій, результати та якість поточної діяльності яких мають найбільший вплив на досягнення загального результату.

2. Впровадження показників якості управління персоналом для даних стратегічних

професій.

3. Розрахунок інтегрованого показника якості управління персоналом з використанням кваліметричної факторно-критеріальної моделі.

4. Розробку системи співвідношень отриманих результатів з метою забезпечення ефективного та дієвого механізму оцінювання якості управління персоналом.

5. Врахування значення коефіцієнту

якості управління персоналом в збалансованій діяльності працівників стратегічних професій. системі показників стимулювання трудової

Таблиця 4

Розрахунок коефіцієнту якості управління персоналом

Фактор	Вагомість фактору A_i	Значимість критерію B_{ij}	Коефіцієнт оцінки якості управління персоналом $A_i \cdot B_{ij}$
Заступник генерального директора з економіки			
1	0,2	15	3,0
2	0,2	20	4,0
3	0,2	25	5,0
4	0,15	15	2,25
5	0,15	0	0
6	0,1	10	1,0
Разом:	1,0	–	15,25
Заступник генерального директора з маркетингу та збуту			
1	0,2	0	0
2	0,2	0	0
3	0,2	15	3,0
4	0,15	15	2,25
5	0,15	15	2,25
6	0,1	10	1,0
Разом:	1,0	–	8,50

Література

1. Праця України 2008: статистичний збірник / [відп. за вип. Н.В. Григорович] – К.: Державний комітет статистики України, 2009 – №09/4-11/162 – 306 с.: іл., табл.

2. Друкер Питер Ф.. Практика менеджмента: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер – М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. – 397с.: Библиогр.: с.396-397.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф – С.Пб.: Питер, 1999. – 416с.: Библиогр.: с.414-415.

4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2007. – 446с.: ил. – Библиогр.: с. 437-441.

5. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 1997. — 336с.: ил. – Библиогр.: с.333-335.

6. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом. / Г. Щекин. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.: ил. – Библиогр.: с. 752-759.

7. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности. / Ю.Г. Одегов, Л.В.

Карташова – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 256 с.: ил. – Библиогр.: с.238-255.

8. Данюк В. М. Менеджмент персоналу. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька, О.М. Леонтенко – К.: КНЕУ, 2004. – 398с.: ил. – Библиогр.: в кінці розділів.

9. Петюх В.М. Управление персоналом. / В.М. Петюх, Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко – К.: КНЕУ, 2007. – 320с.: ил., табл. – Библиогр.: с.308-311.

10. Савельева В.С. Управление персоналом./ В.С. Савельева, О.Л. Єськов – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336с.: ил. – Библиогр.: с.330-335.

11. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // International Journal of Human Resource Management, 1997 – Vol.8. – №3 – P. 277-290.

12. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»)/ С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. – М.: ЗАО «Бизнес-школа

«Интел-Синетз», 2002. – 336 с. – Библиогр.: в конце разд. и по главам.

13. Пилипенко Н. Мотивационные механизмы первичной адаптации персонала / Н. Пилипенко // Справочник кадровика. – 2008. – №6 (72). – С.74-80.

14. Юрченко В.В. Управление трудовой мобильностью персонала как способ повышения международной конкурентоспособности предприятия / В.В. Юрченко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 32 (126). – Донецьк: ДонНТУ, 2007. – С.168-177.

15. Шмелева А.Н. Анализ нововведений в системе управления персоналом предприятий при внедрении системы менеджмента качества по стандартам ISO 9000 / А.Н. Шмелева // Управление развитием персонала. – 2009. – № 04(20) – С. 266-285.

16. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала. / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002 – 248 с.: ил. – Библиогр.: с.240-244.

Статья поступила в редакцию 10.05.2010