

УДК 658.4:331.101.2

Тетяна Войченко, к.е.н., доц.

(доцент кафедри економіки і менеджменту, Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)

ТРУДОВІ РЕСУРСИ ТА ЇХНЯ РОЛЬ У РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Економіка України практично повністю перейшла до функціонування виключно за законами ринку. Підприємства самі відповідають за свою діяльність і самі приймають рішення про подальший розвиток. У ринковій економіці можна ефективно функціонувати, лише раціонально і повністю використовуючи наявні ресурси для отримання максимальної кількості прибутку.

З відомих на даний момент факторів виробництва одним з головних, а найчастіше і основним, що вимагає найбільших витрат, є праця. Ефективне управління трудовими ресурсами неможливе без адекватної інформації. Тому, в процесі діяльності підприємства регулярно збирають дані, що характеризують різні аспекти стану трудових ресурсів, і проводять їх детальний аналіз. У ньому розглядається інформація про різні сторони управління трудовими ресурсами підприємства – продуктивності, витратах на робочу силу, професійному навчанні, динаміці робочої сили і т.п.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і низка інших економічних показників.

Завдання економічного аналізу трудових ресурсів – виявити параметри для якомога більш тонкої настройки цієї системи, що особливо важливо в умовах ринку. Оскільки виживання підприємства в складній конкурентній боротьбі залежить від можливості швидкого перенастроювання виробництва, в якій найважливішу роль відіграють трудові ресурси підприємства. Проводячи оцінку наявних трудових ресурсів, підприємство в разі зниження ефективності їх використання, повинно проаналізувати чинники, що вплинули на таку тенденцію. Визначити фактори зниження ефективності використання трудових ресурсів можна за допомогою методів економічного та статистичного аналізу, які широко застосовуються в практиці на вітчизняних підприємствах.

Провівши дослідження оцінних показників ефективності праці і персоналу, було зроблено висновок, що управління трудовими ресурсами грає ключову роль в досягненні ефективного результату діяльності підприємства. На нашу думку, при оцінці ефективності використання трудових ресурсів необхідно обирати методiku, яка б враховувала всі виробничі та соціально-економічні фактори управління трудовими ресурсами.

© Войченко Т.О., 2015

Ключові слова: трудові ресурси, ефективність, оцінка, продуктивність праці, результативність.

Татьяна Войченко, к.э.н., доц.

(доцент кафедры экономики и менеджмента, Киевская государственная академия водного транспорта имени гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И ИХ РОЛЬ В РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Экономика Украины практически полностью перешла к функционированию исключительно по законам рынка. Предприятия сами отвечают за свою деятельность и сами принимают решения о дальнейшем развитии. В рыночной экономике можно эффективно функционировать, только рационально и полностью используя имеющиеся ресурсы для получения максимального количества прибыли.

Из известных на данный момент факторов производства одним из главных, а зачастую и основным, который требует наибольших затрат, является труд. Эффективное управление трудовыми ресурсами невозможно без адекватной информации. Поэтому в процессе деятельности предприятия регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния трудовых ресурсов, и проводят их детальный анализ. В нем рассматривается информация о различных сторонах управления персоналом предприятия – производительности, расходам на рабочую силу, профессиональном обучении, динамике рабочей силы и т.п.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин механизмов и как результат – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Задача экономического анализа трудовых ресурсов – выявить параметры как можно более тонкой настройки этой системы, что особенно важно в условиях рынка. Поскольку выживание предприятия в сложной конкурентной борьбе зависит от возможности быстрой перенастройки производства, в которой важнейшую роль играют трудовые ресурсы предприятия. Проводя оценку имеющихся трудовых ресурсов, предприятие в случае снижения эффективности их использования, должно проанализировать факторы, повлиявшие на такую тенденцию. Определить факторы снижения эффективности использования трудовых ресурсов можно с помощью методов экономического и статистического анализа, которые широко применяются в практике на отечественных предприятиях.

Проведя исследования оценочных показателей эффективности труда и персонала, был сделан вывод, что управление трудовыми ресурсами играет ключевую роль в достижении эффективного результата деятельности предприятия.

тия. По нашему мнению, при оценке эффективности использования трудовых ресурсов необходимо выбирать методику, которая бы учитывала все производственные и социально-экономические факторы управления трудовыми ресурсами.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, эффективность, оценка, производительность труда, результативность.

Tatiana Voichenko, Ph.D., Assoc.

(associate Professor of Economics and Management Kyiv State Academy of Water Transport behalf Hetman Petro Konashevich Sagaydachniy)

HUMAN RESOURCES AND THEIR ROLE IN THE PERFORMANCE OF THE COMPANY

Ukraine's economy almost completely passed to the operation solely by the laws of the market. Enterprises are responsible for their own activities and make decisions about further development. In a market economy can only function effectively and efficiently using available resources fully to obtain the maximum amount of profit.

With currently known factors of production a major, and often basic and requiring major expenses is labor. Effective human resources management is not possible without adequate information. Therefore, in the company of regularly collected data describing various aspects of the workforce, and spend their detailed analysis. It considered information on various aspects of human resources management company – productivity, labor costs, training, workforce dynamics, etc.

From enterprise workforce availability and efficiency of their use depends on the amount and timeliness of all work efficiency equipment, machines and mechanisms as a result – the volume of production, its cost, profit and other economic indicators.

The task of economic analysis labor identify the best possible options for fine-tuning the system, which is especially important in the marketplace. Since the survival of the enterprise in a difficult competitive depends on the opportunities for rapid reconfiguration of production, which play a crucial role human resources company. Through evaluation of the available workforce, the company in the event of reduced effectiveness of their use, should analyze the factors that have influenced this trend. Identify factors decrease the effectiveness of labor resources by using techniques of economic and statistical analysis commonly used in practice to domestic enterprises.

After some investigation work performance evaluation and staff, it was concluded that human resources management plays a key role in achieving effective results of pildpryyestva. In our view, in evaluating the effectiveness of labor resources necessary to choose a methodology that takes into account all production and socio – economic factors of human resources.

Keywords: human resources, efficiency, evaluation, productivity, effectiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах у більшості організацій гостро постає питання про пошуки внутрішніх резервів зростання прибутковості та ефективності діяльності, тому актуальними стають питання використання трудових ресур-

сів як найважливішого чинника виробництва і підвищення ефективності праці: підвищення продуктивності і зниження затратоємності, у тому числі зарплатоємності продукції та послуг, збільшення прибутку організації. Якісне відтворення трудових ресурсів, формування трудового потенціалу та раціональне його використання визначається рівнем управління трудовими ресурсами на всіх етапах виробничої діяльності підприємства. Обумовлене це тим, що вихід з економічної кризи значною мірою залежить від забезпеченості промислових підприємств трудовими ресурсами та їх ефективного використання. Сучасні концепції управління базуються на тому, що люди є одним з найважливіших економічних ресурсів будь-якої компанії, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і розвитку.

Трудові ресурси є найбільш важливою частиною всієї сукупності ресурсів економічного відтворення. Як відомо, кадри завжди вирішували і будуть вирішувати все. Отже, для успішного розвитку економіки необхідно забезпечити відповідний розвиток трудових ресурсів. Саме такої політики в даний час дотримується більшість розвинених країн, які «вливають» у дану сферу значні фінансові ресурси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем економіки праці й управління трудовими ресурсами приділяли значну увагу у своїх роботах багато вітчизняних і зарубіжних учених: О. Амосов, О. Анненкова, І. Бизюкова, О. Виханський, І. Герчикова, Д. Горелов, В. Гриньова, Десслер Гарі, Н. Дряхлов, В. Дятлов, Г. Зайцев, А. Кібанов, А. Колот, О. Красносова, О. Крушельницька, Г. Куликов, Є. Маслов, М. Мескон, І. Мишурова, Г. Осовська, О. Пушкар, С. Самигін, Г. Слезингер, М. Уорнер, Е. Уткін, С. Шекшня, П. Шлендер, Г. Шмідт та інші. Незважаючи на глибоку опрацьованість питань економіки праці й ефективного управління трудовими ресурсами, невирішеними залишаються проблеми оцінки їх використання у контексті їх ролі в результативності діяльності підприємства і можливостей людського капіталу в праці для досягнення результату. Це зумовлює необхідність вдосконалення теоретичних засад і методичного забезпечення з визначення рівня використання трудових ресурсів на підприємствах, виявлення залежності між досягнутими результатами господарювання й обсягами коштів, спрямованих на оплату праці та управління розвитком працівників.

Мета статті. Розгляд основних аспектів управління трудовими ресурсами підприємства через оцінку ефективності їх праці, дослідження методології аналізу і синтезу оцінних показників трудових ресурсів для підвищення результативності діяльності підприємства визначило мету статті.

Викладення основного матеріалу дослідження. Зміни, що сьогодні відбуваються в Україні, які пов'язані з усе ще триваючим переходом до ринкових відносин, а також з фінансовою кризою, сполучені з виникненням багатьох соціально-економічних проблем. Ситуація у сфері реалізації трудового потенціалу відображає загальне положення в економіці. Це викликає нові підходи до підвищення якостей трудових ресурсів і мотивації праці, до пошуку оптимальних моделей функціонування ринку праці.

Трудові ресурси – основні рушійні сили діяльності, оскільки виробляють результат. Із слів Генрі Форда: «Мій головний капітал – люди. Вони для мене значать все. І саме вони роблять мене багатим», звідси випливає, що управління трудовими ресурсами відіграє ключову роль для досягнення ефективного результату.

Трудові ресурси – комплексне поняття персоналу та праці, є працездатною частиною населення країни, яка в силу психофізіологічних та інтелектуальних якостей здатна виробляти матеріальні блага або послуги [1].

Трудові ресурси характеризуються двома основними параметрами:

- продуктивність (корисність, необхідність для певної мети);
- витратність (кількість, вартість).

Завдання залучення трудових ресурсів:

- результативність – створення продукту, реалізація споживачеві;
- ефективність – генерація доходів від діяльності перевищує вартість витрачених ресурсів.

На рис. 1 представлена схема трудових ресурсів.

Якість трудових ресурсів проявляється в процесі праці й включає в себе [2]:

- 1) професійний і кваліфікаційний рівень кадрів для заданої складності бізнес-процесів;
- 2) рівень компетенцій і працездатності залучених фахівців;
- 3) рівень організації робочих місць та умов для продуктивної праці;
- 4) рівень організації бізнес-процесів;
- 5) рівень управління кадрами, персоналом і працею;
- 6) результативність та ефективність праці.

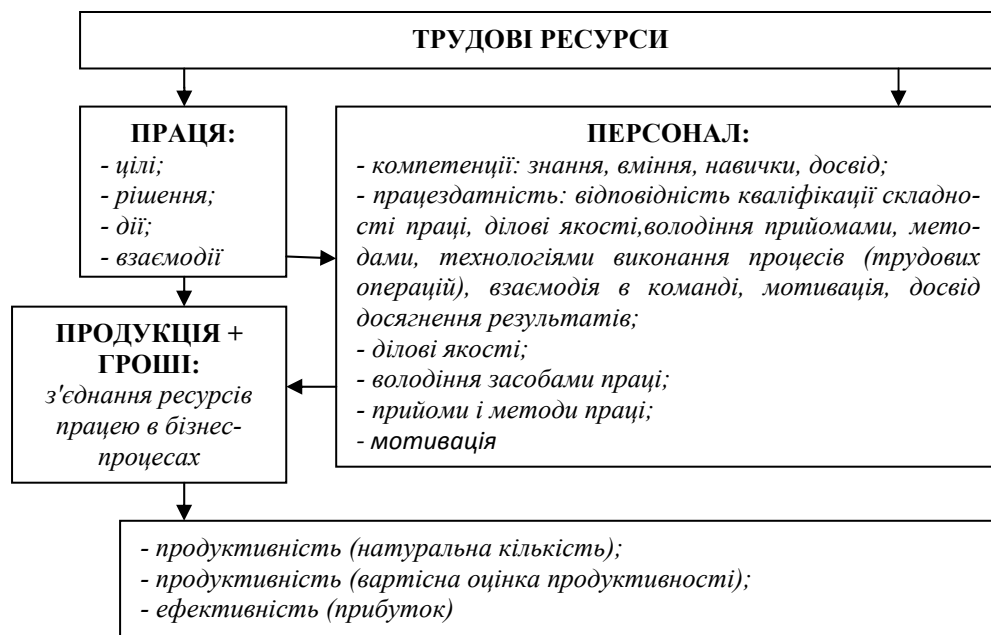


Рис.1. Схема трудових ресурсів

В умовах ринкової економіки і в макроекономічному аналізі, і в практичній діяльності підприємств якість трудових ресурсів стала цілком реальним, структурно організованим поняттям, яке впливає на результати діяльності, а отже підлягає вимірюванню за критеріями:

- продуктивності праці;
- результативності праці;
- ефективності праці;
- чисельності;
- якості продукції;
- вартості (витратності);
- унікальності, конкурентних переваг;

- людського капіталу (гідності, цінності працівника, необхідних для виконання певних завдань у межах реалізації цілей конкретної діяльності);
- соціального капіталу (накопичених компетенцій, які передаються і розвиваються через взаємини і взаємодію між персоналом, з партнерами, постачальниками, покупцями, впливають на продуктивність, добробут організації. Обмін знаннями в організаційному середовищі: людина – людина);
- організаційного капіталу (переданих співробітниками компетенцій, якими володіє організація. Накопичена практика застосування праці, сукупність людського та соціального капіталів, тобто впроваджені в ході праці компетенції, які зберігаються в його процесах, технологіях, інформації, прийомах, методах і служать для розвитку організації. Накопичені знання: людина – документ).

Роль трудових ресурсів у діяльності підприємства реалізується через наступні показники: постановка цілей і завдань; вибір шляху і засобів досягнення цілей (стратегія і тактика); прийняття рішень; здійснення дій; з'єднання факторів діяльності в продукцію, реалізацію її покупцям; розвиток діяльності.

Місце і роль управління використанням трудових ресурсів визначається зростанням значущості людського фактора у виробництві, посиленням залежності результатів діяльності підприємств від якості, мотивації та характеру використання трудових ресурсів [3]. Основні напрями в управлінні трудовими ресурсами можна об'єднати в три блоки:

1) залучення *людського капіталу* – сукупності компетенцій та працездатності працівників, які надають організації відмінний характер і можуть створювати додаткову вартість. Це пасив, довгострокові можливості персоналу, який найнятий роботодавцем для реалізації своїх цілей, і форма капіталу, так як є джерелом майбутніх заробітків, включає:

- визначення потреби в людському капіталі – проектування організаційної, професійної, кваліфікаційної і чисельної структури;
- маркетинг (пошук) персоналу;
- відбір, вибір персоналу: внутрішній і зовнішній рекрутинг, методології відбору (оцінка потенціалу, порівняння з потребою, вибір на основі здібностей створювати активи);
- наймання персоналу: визначення очікуваних результатів, ознайомлення з правами, обов'язками, можливостями зростання, мотиваціями, укладення контракту і т. д.;
- адаптація до компанії та колективу: ознайомлення з місією, стратегією, структурою компанії, регламентами, процедурами, колективом, звичаями, трудовими прийомами, методами роботи, засобами праці і т. д.;
- вироблення оцінних показників праці;

2) формування та розвиток кадрового потенціалу, тобто активів людського капіталу, які використовуються роботодавцем в практичній діяльності і забезпечують фактичний результат в даному періоді часу (амортизація людського капіталу), включає:

- розстановку – визначення місця роботи: посада, підпорядкованість, взаємодія з колегами;
- наставництво;
- планування розвитку навичок – програма тренінгів з розвитку та закріплення необхідних для створення продуктів прийомів і методів праці;
- визначення та розвиток умінь – програма тренінгів здібностей, необхідних для досягнення певних працівникові результатів (показників);

- збір і обробку пропозицій працівників, впровадження інновацій;
- мотивацію у формуванні активного потенціалу;
- оцінку і контроль за підвищенням працездатності;
- кадрове переміщення: вертикальне і горизонтальне;

3) здійснення трудових дій, тобто цілеспрямовані активність і зусилля, прикладені для реалізації рішення шляхом інтеграції ресурсів у процесах на підставі людського капіталу (практика дій), включає:

- постановку завдань, визначення обов'язків і повноважень;
- визначення процедур і порядку дій та взаємодій;
- опис процесів відповідно до технології виробництва, продажу, обслуговування та управління бізнесом. Контроль виконання технології процесів і якості продукції;
- розробку та впровадження нових технологій, засобів праці;
- створення продуктивних умов праці: робочі місця, їх забезпечення; санітарно-гігієнічні умови, безпека та ін.;
- управління трудовими діями: планування, нормування, облік, контроль, аналіз, раціоналізація;
- керівництво працею;
- мотивацію і стимулювання праці: організація оплати праці, морального заохочення, матеріального і соціального стимулювання;
- автоматизацію дій (праці).

Управління трудовими ресурсами здійснюється за допомогою оцінки результативності та ефективності праці. «Ви не можете управляти тим, що не можете оцінити!». Система оцінних показників праці та персоналу виконує ключову роль у забезпеченні результативності та ефективності діяльності підприємства і включає [4]:

- планування діяльності – визначення та вимірювання очікуваних результатів;
- постановку завдань персоналу;
- визначення ресурсної потреби для вирішення завдань;
- оперативне управління: керівництво, координація, балансування діяльності;
- аналіз і контроль виконання цілей і завдань;
- запобігання зайвих витрат, ризиків;
- оцінку результатів та ефективності. Виявлення резервів продуктивності;
- мотивацію персоналу для праці та досягнення результатів.

Вимірювання і оцінка здійснюються за системою показників та індикаторів основних факторів трудових ресурсів, їх впливом на результативність та ефективність. Система аналітичних показників повинна відображати ключові аспекти управління трудовими ресурсами та зв'язки, залежності показників всіх рівнів. Система показників по трудових ресурсах є складовою частиною загальної системи показників оцінки діяльності організації та унікальною для кожної організації. Її особливості залежать від виду діяльності; розміру організації; масштабів діяльності; кваліфікації керуючих і аналітиків; інформаційних можливостей та інших особливостей.

Система оцінних показників має наступну структуру: тимчасові проєкції (стратегічні, поточні, оперативні); інформаційні проєкції (план – факт, факт – факт); об'єкти оцінки (результати, праця, персонал) [5].

Тимчасові і інформаційні проєкції показників:

1) стратегічна – як виконуються стратегічні показники діяльності та праці в динаміці за період 3-5 років: факт – факт, план – факт;

2) показники поточного року (ключові показники по праці і персоналу): план – факт;

3) оперативні показники – які результати досягнуті за період (квартал, місяць), ключові показники по праці і персоналу, уточнення планових, поточних показників всередині року в силу необхідності змін: план – факт.

Кожна проекція відрізняється періодом і кількістю аналітичних показників (глибина аналізу). Система показників служить не тільки для того, щоб зрозуміти і вдосконалити минуле, а більше для того, щоб правильно передбачати майбутнє.

На рис. 2 представлена схема функціонування проекцій кадрових ресурсів.

Показники розкривають залежності, як праця впливає на інтеграцію ресурсів у продукцію, ціну, собівартість, тобто на результати.

Профілі трудових ресурсів:

- персонал: компетенції, працездатність, особистість;
- праця: рішення, дії, взаємодії.

Компетенції (особисті здібності): знання, вміння, навички, досвід праці.

Працездатність (застосування особистих здібностей): відповідність складності праці; ділові якості та цінності; володіння прийомами, методами, технологіями виконання трудових операцій; взаємодія в команді; комунікаційні можливості; мотивація; досвід досягнень.



Рис.2. Схема функціонування проекцій кадрових ресурсів

Компетенції визначають якість рішень і дій, працездатність – якість дій, взаємодії, а особистість – якість дій та взаємодії.

Якість персоналу впливає на якість праці, яка, у свою чергу, впливає на якість процесів, ресурсів, продукції та доходу.

Оцінка трудових ресурсів і вимір результативності служать для розвитку потенціалу співробітників, виявлення резервів продуктивності праці, оплати та стимулювання праці, прийняття правильних і обґрунтованих кадрових рішень, розвитку і вдосконалення діяльності в цілому. Основні об'єкти вимірювань: праця, кадри, капітал. Оцінка і вимірювання здійснюються за допомогою обраних методів, за якими проводиться оцінка факторів і визначення їх у показниках, потім показники вимірюються в індикаторах, потім проводиться оцінка вимірювань, приймаються рішення, здійснюються дії, вносяться корективи в раніше прийняті рішення та дії.

Показник – визначення залежності в системі, узагальнена характеристика властивостей об'єкта або процесу. Показник виступає методологічним інструментом, який забезпечує можливість перевірки теоретичних положень за допомогою емпіричних даних.

Індикатор – доступна вимірюванню характеристика досліджуваного об'єкта (індикатори – вимірювання залежностей на результати).

Показники від індикаторів відрізняються тим, що індикатори виражаються в цифрах. Періодичність вимірювань визначається, виходячи з особливостей діяльності. Вимірювання та оцінка фіксуються в інформаційній системі: бухгалтерський, кадровий і управлінський облік.

Вимірювання проводяться методами, які розроблені в кадровій стратегії та політиці, за факторами, показниками, індикаторами,

Серед методів оцінки кадрів, тобто оцінка професійно-кваліфікаційної характеристики персоналу для діяльності, можна виділити [6]:

- грейдерування – штатне структурування;
- тарифікація – оцінка вартості посадових позицій;
- альтернатива кадрам – аутсорсинг;
- Knowledge Management (Коллісон, Парсел) – управління знаннями;
- Core Competence (Хамел і Прахалад) – ключова компетенція;
- Team Management Profile (Маргерісон, МакКен) – профіль управління командою.

Для оцінки персоналу, тобто особового складу організації, здатного виконувати поставлені завдання та володіючого необхідним для цього потенціалом і вмінням застосовувати його для розвитку діяльності на відповідній посадовій позиції, можна використовувати: SWOT-аналіз – аналіз можливостей і загроз, сильних і слабких сторін бізнесу; методи комплексної оцінки персоналу та ін.

Методи оцінки результативності включають: Balanced scorecard – збалансовану систему показників (ЗСП); методи оцінки продуктивності праці; SWOT-оцінку; метод оцінки потенціалу організації.

Результативність та ефективність праці забезпечуються трьома основними складовими: 1) якістю персоналу: кадровий потенціал повинен відповідати поставленим цілям бізнесу, складності завдань і процесів; 2) організацією праці: персонал вирішує багато завдань, якщо поставлені цілі, поділ праці, забезпеченість необхідними ресурсами, умови праці дозволяють втілювати потенціал кадрів в результати, необхідні бізнесу; 3) управлінням кадрами, персоналом і працею: координація, взаємодія персоналу, розподіл ресурсів, інформація для рішень і дій, вимірювання та оцінка діяльності, мотивація персоналу спрямовуються на фактори, що сприяють росту результативності праці, розвитку людського капіталу конкретного бізнесу.

Висновки та пропозиції. Новий етап науково-технічної революції, повсюдне впровадження автоматизації, комп'ютерної техніки і нових систем зв'язку на фоні поширення ринкових відносин в нашій країні здійснює різнобічний вплив на сферу

праці, на роль і значення людини в суспільному виробництві. З одного боку, суттєво змінюються вимоги до працівника, професійно-кваліфікаційна і галузева структура зайнятих. З іншого, зростає роль і значення працівників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, саме трудові ресурси все більшою мірою визначають хід і результати економічних процесів [7]. Це викликає нові підходи до підвищення якостей трудових ресурсів і мотивації праці, до пошуку оптимальних моделей функціонування ринку праці. Потрібно розуміти, що досить важливою умовою формування ефективної команди є постійний розвиток персоналу, що в майбутньому обов'язково призведе до ефективної кадрової політики, це в свою чергу до високого рівня кваліфікації персоналу, що, як уже відомо, призведе до ефективного виробництва та зросту рівня результативності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / Данюк В., Чернушкіна О. // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 32-36.
2. Воронкова В.Г. Філософія управління людськими ресурсами: навч. посібник / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2008. – 538 с.
3. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу : [навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл.] / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу : [підручник] / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
5. Корольова К. Вплив сили мотивації на рівень професійних досягнень / К. Корольова // Соціальна психологія. – 2009. – № 1. – С. 137-143.
6. Кирич Н. Роль людського фактора у підвищенні ефективності роботи підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 3. – С. 46-50.
7. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 45-51.
8. Попов С. В. Трудові ресурси України: стан та перспективи розвитку / С. В. Попов // Форум права. – 2008. – № 3. – С. 419-426 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2008-3/08psvtpr.pdf>

REFERENCES

1. Danyuk V. Motivuvannya yak chinnik aktivizatsii trudovoї povedinki / Danyuk V., Chernushkina O. // Ukraina: aspekti pratsi. – 2008. – № 4. – S. 32-36.
2. Voronkova V.G. Filosofiya upravlinnya lyuds'kimi resursami: navch. posibnik / V.G. Voronkova. – K.: Profesional, 2008. – 538 s.
3. Kolpakov V.M. Marketing personalu : [navch. posib. dlya stud. sered. i vishch. navch. zakl.] / V.M. Kolpakov. – K.: MAUP, 2006. – 408 s.
4. Kolot A.M. Motivatsiya personalu : [pidruchnik] / A.M. Kolot. – K. : KNEU, 2005. – 337 s.
5. Korol'ova K. Vpliv sili motivatsii na riven' profesiynikh dosyagnen' / K. Korol'ova // Sotsial'na psikhologiya. – 2009. – № 1. – S. 137-143.
6. Kirich N. Rol' lyuds'kogo faktora u pidvishchenni efektyvnosti roboti pidpriemstva / N. Kirich // Ukraina: aspekti pratsi. – 2007. – № 3. – S. 46-50.
7. Sardak S. Motivatsiya ta stimulyuvannya pratsivnykiv vitchiznyanikh pidpriemstv / S. Sardak // Ukraina: aspekti pratsi. – 2008. – № 2. – S. 45-51.
8. Popov S. V. Trudovi resursi Ukraїni: stan ta perspektivi rozvitku / S. V. Popov // Forum prava. – 2008. – № 3. – S. 419-426 [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2008-3/08psvtpr.pdf>