

## ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩНОСТИ И СОСТАВЛЯЮЩИХ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

© 2016 ЛАПТЕВ В. И.

УДК 005.95/96:005.591.3

**Лаптев В. И. Исследование сущности и составляющих развития персонала**

Целью статьи является исследование сущности такого элемента кадрового менеджмента, как развитие персонала. Рассмотрены процессный, функциональный и системный подходы к определению данного понятия с учетом точек зрения различных зарубежных и отечественных ученых и специалистов в сфере управления персоналом. Осуществлен анализ отличий в дефинициях согласно каждому из подходов, по результатам которого определены ключевые составляющие развития персонала, такие как: первичная подготовка, адаптация, профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка, а также планирование карьеры и т. п. Определено, что дальнейшего исследования требует вопрос построения эффективной системы развития персонала, которая бы учитывала нужды предприятия, его цели и задачи, ключевые отличия деятельности, а также принципы кадровой политики.

**Ключевые слова:** управление персоналом, развитие персонала, профессиональное обучение, системный, процессный, функциональный подходы.  
**Табл.: 1. Библи.: 18.**

**Лаптев Вячеслав Игоревич** – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** vlaptev777@gmail.com

УДК 005.95/96:005.591.3

**Лаптев В. І. Дослідження сутності та складових розвитку персоналу**

Метою статті є дослідження сутності такого елементу кадрового менеджменту, як розвиток персоналу. Розглянуто процесний, функціональний та системний підходи до визначення даного терміна з урахуванням точок зору різних закордонних та вітчизняних науковців і фахівців у сфері управління персоналом. Здійснено аналіз відмінностей у дефініціях відповідно до кожного з підходів, за результатами якого виокремлено ключові складові розвитку персоналу, такі як: первинна підготовка, адаптація, професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка, а також планування кар'єри тощо. Визначено, що подальшого дослідження потребує питання побудови ефективної системи розвитку персоналу, яка б урахувала потреби підприємства, його цілі та завдання, головні відмінності діяльності, а також принципи кадрової політики.

**Ключові слова:** управління персоналом, розвиток персоналу, професійне навчання, системний, процесний, функціональний підходи.

**Табл.: 1. Библи.: 18.**

**Лаптев Вячеслав Игоревич** – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** vlaptev777@gmail.com

UDC 005.95/96:005.591.3

**Laptiev V. I. Studying the Substance and Constituents of Staff Development**

The article is aimed at studying the substance of such an element of staff management, as staff development. The article considers the process, functional and system approaches to the definition of this concept, taking into account the views of various foreign and domestic scholars and experts in the field of staff management. An analysis of differences in the definitions according to each of the approaches has been conducted, on results of which key components of staff development have been identified, such as: initial preparation, adaptation, vocational training, advanced training and retraining, as well as career planning, etc. It has been determined that the issue of establishing an effective system for staff development requires further studying, which would take into account needs of the enterprise, its goals and objectives, key differences in its activity, as well as principles of staff policy.

**Keywords:** staff management, staff development, vocational training, system, process, functional approaches.

**Tabl.: 1. Bibl.: 18.**

**Laptiev Viacheslav I.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** vlaptev777@gmail.com

Динамичность современной экономической среды, обусловленная глобальной интеграцией, значительной изменчивостью и кризисными явлениями, жёсткой конкуренцией и борьбой за рынки сбыта, требует от предприятий поиска новых идей, подходов, способов ведения бизнеса, а также методов и стилей управления. Особую актуальность в условиях ограниченности ресурсов (финансовых, временных, природных), необходимость быстро адаптироваться и принимать управленческие решения приобретает вопрос эффективного управления персоналом, который позволяет рационально использовать эти самые ресурсы и приносит прибыль предприятию. Однако, в то же время, это возможно лишь при грамотном построении системы управления персоналом, которая способна рационально использовать кадровый потенциал.

В свою очередь, реализация данной задачи нуждается в привлечении квалифицированных работников,

осуществлении их перманентного обучения и повышения квалификации, планирования их карьеры и обеспечения высокого уровня мотивированности. Всё это подчеркивает важность такой составляющей управления персоналом, как его развитие.

Подтверждением этого является достаточное внимание к данной проблематике со стороны таких зарубежных и отечественных ученых и специалистов в сфере менеджмента организаций, как: М. Армстронга, М. Белопольского, Д. Богини, М. Боровик, Х. Грехема, Е. Гришновой, А. Еськова, Г. Завиновской, А. Кибанова, А. Колота, О. Крушельницкой, А. Литвиненко, А. Маслоу, Н. Марковой, М. Мескона, Ю. Одегова, Е. Раевневой, В. Савченко, С. Шапиро, И. Швеца, С. Шекли, С. Шекшни и др.

В то же время, значительный спад в экономике страны и продолжительный кризис определяют необходимость более детального исследования вопроса развития персонала, его составляющих и методов в соот-

ветствии с задачами предприятия. В связи с этим целью данной статьи является исследование подходов к определению сущности и составляющих развития персонала.

Современный этап социально-экономического развития общества характеризуется большой динамичностью и нестабильностью, которая требует от человека умения постоянно подстраиваться под эти изменения. С одной стороны, работодатель ориентируется на полное погружение наемного работника в дела предприятия, решение разноплановых задач и проблем, которые нуждаются в специальных знаниях и навыках. С другой стороны, под влиянием стремительно научно-технического прогресса, эти знания и умения быстро устаревают. В связи с этим развитие персонала становится неотъемлемой составляющей эффективной кадровой политики любого предприятия, организации или учреждения.

Как уже отмечалось выше, данному вопросу посвящено много исследований разных зарубежных и отечественных ученых в сфере менеджмента персонала. Однако в то же время в теории не существует единого подхода относительно понимания сущности развития персонала и его составляющих. Поэтому целесообразно рассмотреть эти подходы и предоставить определение данному понятию.

Развитие в целом – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания [1].

Различают две его формы:

- ✦ *эволюционную* – постепенные количественные и качественные изменения;
- ✦ *революционную* – скачкообразный переход от одного состояния материи к другому. Переход низшего к высшему и наоборот обуславливает существование прогрессивного и регрессивного развития.

Развитие как процесс предопределяется такими факторами: изменения внешней среды (экономика, политика, культура и т. п.); изменения внутренней среды (технологическая оснащенность производства, перемещение работников, изменение принципов и механизмов управления и т.п.) [17, с. 85–86].

Развитие основано на законах онтогенеза, пропорциональности, законах конкуренции, эффекта масштаба и т. п. Закон развития раскрывается через достижение наибольшего суммарного потенциала материальной, организационно-экономической и производственной системой при прохождении этапов жизненного цикла. Принципами этого закона является:

- 1) *принцип инерции* – изменения потенциала системы начинаются через определенное время после влияния внешних и внутренних сил и продолжается определенное время после прекращения их действия;
- 2) *принцип эластичности* – изменения потенциала системы обуславливаются самим потенциалом, его технических, организационных, культурных и других характеристик;
- 3) *принцип непрерывности* – изменения потенциала системы происходят постоянно, но изменяется их скорость и направление изменений;

4) *принцип пропорциональности* – потенциал системы можно увеличить на величину, которая превышает инвестиции из обеспечения пропорциональности процессов за счет ликвидации узких мест [17, с. 87–90].

Кроме этого, с понятием «развитие» связаны такие термины как:

- ✦ *образование* – продолжительный процесс обучения, целью которого является подготовка индивида к выполнению разнообразных ролей в обществе: роли гражданина, работника, члена семьи [9];
- ✦ *обучение* – любая учебная активность, которая ведет к непосредственному усвоению специфических знаний и привычек, необходимых для профессиональной деятельности [9].

Исследуя сущность развития персонала как элемента системы управления персоналом, целесообразно указать, что каждое предприятие, организация или учреждение будет по-разному трактовать его в зависимости от сферы деятельности, избранной цели и стратегии управления, стиля руководства, этапа жизненного цикла предприятия, его нужды в новых вакантных местах, уровня профессиональной подготовки работников и т. п.

Учитывая это, разные учёные при рассмотрении данного вопроса используют разные подходы, среди которых можно выделить такие наиболее классические, как: системный, процессный и функциональный.

Так, например, последнего придерживается В. Веснин, согласно которому «развитие персонала рассматривается как непрерывное проведение мероприятий, которые оказывают содействие полному раскрытию индивидуального потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации» [2, с. 190].

С точки зрения мероприятий рассматривают данное понятие и такие зарубежные ученые, как М. Педлер, Дж. Бургойн и Т. Бойделл, согласно которым «развитие персонала предусматривает как структурированные долгосрочные мероприятия, такие как планирование карьеры, так и краткосрочные мероприятия – учебные курсы, тренинги и др.» [2, с. 190].

Похожей является позиция Ю. Одегова и П. Журавлёва, которая состоит в том, что «развитие персонала – это комплекс мероприятий, которые предусматривают профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации» [11, 12].

Й. Хентце считает развитие персонала одной из функций менеджмента, которая направлена на то, чтобы оказывать содействие членам трудового коллектива всех иерархических звеньев в овладении квалификацией, необходимой для выполнения современных и будущих профессиональных требований.

Также это «содействие развитию личностных способностей работников с учётом изменений рода деятельности и индивидуальных и производственных целей. Развитие персонала происходит в определённой

последовательности и ориентировано на достижение поставленной цели» [18].

Также функционального подхода придерживается О. Крушельницкая, согласно идее которой «профессиональное развитие – это обретение работником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности» [10].

С другой стороны, О. Крушельницкая рассматривает развитие персонала и как процесс. Так, «это процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников с целью выполнения новых производственных функций, задач и обязанностей новых должностей» [10].

А. Кибанов также трактует развитие персонала с точки зрения процессного подхода как «системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионально-квалификационного продвижения, формирование резерва руководителей и усовершенствование социальной структуры персонала, который обеспечивается мероприятиями, связанными с оцениванием кадров с целью производственной адаптации и аттестации персонала, планирования трудовой карьеры, стимулирования развития персонала» [7].

Подобную точку зрения высказывают и В. Рулев, С. Гуткевич и С. Мостенская, что «профессиональное развитие персонала – это организационный процесс непрерывного обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионального продвижения по службе, формирования резерва руководителей и усовершенствования социальной структуры персонала» [13, с. 103].

Д. Джой-Меттьюз также рассматривает развитие персонала как «целостный и активный процесс усовершенствования, связанных с рабочей деятельностью знаний и умений по использованию широкого спектра учебных методов и стратегий». По его мнению, развитие персонала предприятия оказывает содействие:

- ✦ высвобождению скрытых возможностей и потенциала работников;
- ✦ реализации потенциальных возможностей персонала;
- ✦ постепенному движению к более совершенному и сложному состоянию отдельного работника и организации вообще.

Этот экономист также рассматривает развитие персонала с количественной и качественной точек зрения. Количественный подход предусматривает отбор определённого количества людей, которые владеют необходимыми характеристиками и объединение их в определённом месте в определённое время с целью выполнения функций организации.

Качественные же аспекты развития человека предусматривают развитие его способностей [6].

Согласно определению Г. Прокопенко и К. Норта развитие человеческих ресурсов означает «умелое обеспечение и организацию процесса учения с целью

достижения организацией поставленных целей, чтобы через усовершенствование привычек и умений, расширение объема знаний, повышение компетентности, способности к обучению и энтузиазму сотрудников на всех уровнях организации происходил непрерывный организационный и личностный рост и развитие» [16].

Системный подход, согласно точки зрения Н. Тома, предусматривает рассмотрение развития персонала как целенаправленного комплекса информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые оказывают содействие повышению квалификации работников данного предприятия согласно задачам развития самого предприятия и потенциала и склонностей сотрудников [14, с. 89].

В свою очередь, Р. Марра и Г. Шмидт рассматривают развитие персонала как обучение и повышение квалификации персонала. Такое понимание в некоторой степени сужает «системное» понимание развития персонала, но не противоречит мысли Н. Тома [3].

Также развитие персонала с точки зрения системного подхода рассматривает Л. Черчик. Согласно её точки зрения это «совокупность взаимосвязанных мероприятий, нацеленных на повышение конкурентоспособности персонала путем обретения новых знаний, умений, навыков, опыта в процессе обучения, повышения квалификации, переподготовки с целью адаптации к новым условиям деятельности, обеспечение собственных интересов развития и реализации целей деятельности предприятия» [8].

Е. Гришнова в своих исследованиях под развитием персонала понимает прежде всего «совокупность всех организационно-экономических мероприятий предприятия в сфере обучения персонала, его переподготовки и переквалификации». В широком же понимании развитие персонала также охватывает вопрос профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантные должности, текущего периодического оценивания персонала, планирования деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения и много другого [4, 5].

Интересной является позиция В. Савченко, которая рассматривает профессиональное развитие персонала как «целенаправленное и систематическое влияние на работников с помощью профессионального обучения на протяжении их трудовой деятельности в организации с целью достижения высокой эффективности производства или предоставленных услуг, повышение конкурентоспособности персонала на рынке труда, обеспечение выполнения работниками новых более сложных задач на основе максимально возможного использования их способностей и потенциальных возможностей» [15, с. 157].

Графическая интерпретация анализа понятия «развитие персонала» представлена в табл. 1.

## ВЫВОДЫ

Учитывая проведенный анализ, можно сделать вывод, что, несмотря на разные подходы относительно сущности развития персонала (процессный, функцио-

## Результаты анализа сущности «развития персонала»

Подход	Учёные	Определение
Функциональный	В. Веснин	Беспрерывное проведение мероприятий, которые оказывают содействие полному раскрытию индивидуального потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации
	Г. Педлер, Дж. Бургойн	Структурированные как долгосрочные мероприятия (планирование карьеры), так и краткосрочные мероприятия – учебные курсы, тренинги и др.
	Й. Хентце	Одна из функций менеджмента, которая направлена на то, чтобы оказывать содействие членам трудового коллектива всех иерархических звеньев в овладении квалификацией, необходимой для выполнения современных и будущих профессиональных требований
	О. Крушельницкая	Обретение работником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности
Процессный	О. Крушельницкая	Процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников с целью выполнения новых производственных функций, задач и обязанностей новых должностей
	А. Кибанов	Системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионально-квалификационного продвижения, формирование резерва руководителей и усовершенствование социальной структуры персонала, который обеспечивается мероприятиями, связанными с оценением кадров с целью производственной адаптации и аттестации персонала, планирования трудовой карьеры, стимулирования развития персонала
	В. Руднев, С. Гуткевич	Организационный процесс непрерывного обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионального продвижения по службе, формирование резерва руководителей и усовершенствование социальной структуры персонала
	Д. Джой-Меттьюз	Целостный и активный процесс усовершенствования, связанных с рабочей деятельностью знаний и умений по использованию широкого спектра учебных методов и стратегий
	Г. Прокопенко, К. Норт	Обеспечение и организация процесса учения с целью достижения организацией поставленных целей, чтобы через усовершенствование навыков и умений, расширение объёма знаний, повышение компетентности, способности к обучению и энтузиазму сотрудников на всех уровнях организации происходило непрерывный организационный и личностный рост и развитие
Системный	Н. Том	Целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые оказывают содействие повышению квалификации работников данного предприятия согласно задачам развития самого предприятия, а также потенциала сотрудников
	Ю. Одегов	Комплекс мероприятий, которые предусматривают профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации
	Г. Марра, Г. Шмидт	Обучение и повышение квалификации персонала
	Л. Черчик	Совокупность взаимосвязанных мероприятий, нацеленных на повышение конкурентоспособности персонала путем обретения новых знаний, умений, навыков, опыта в процессе обучения, повышения квалификации, переподготовки с целью адаптации к новым условиям деятельности, обеспечение собственных интересов развития и реализации целей деятельности предприятия
	Е. Гришнова	Совокупность всех организационно-экономических мероприятий предприятия в сфере обучения персонала, его переподготовки и переквалификации

нальный или системный), ключевым отличием является непосредственно состав его элементов. Так, некоторые ученые (В. Веснин, В. Савченко, О. Крушельницкая и др.) рассматривают развитие персонала очень узко, отождествляя его с обучением. Тогда как, например, Ю. Одегов включает в состав развития персонала и

планирование карьеры, тем самым расширяя кадровые функции. А. Кибанов, кроме обучения, повышения квалификации, переподготовки и управления карьерой прибавляет еще и процесс адаптации работника, его оценивание и стимулирование развития. Такой же позиции придерживается и Е. Гришнова.

Таким образом, дальнейших исследований требует вопрос построения эффективной системы развития персонала, которая бы учитывала потребности предприятия, его цели и задачи, ключевые особенности деятельности, а также принципы кадровой политики. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Василюк С. В.** Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності галузі / С. В. Василюк // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – О. : ОНМУ, 2011. – № 34. – С. 158–171.
2. **Веснин В. Р.** Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 2001. – 496 с.
3. **Гаврилюк І. В.** Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації / І. В. Гаврилюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – № 2. – С. 32–36.
4. **Гришнова О. А.** Економіка праці та соціально-трудові відносини / О. А. Гришнова. – К. : Знання, 2007. – 559 с.
5. **Гришнова О. А.** Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Гришнова. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
6. **Джой-Меттьюз Д.** Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте / Пер. с англ. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
7. **Кибанов А. Я.** Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 301 с.
8. **Колпаков В.** Управління розвитком персоналу: теорія і практика / В. Колпаков // Персонал. – 2004. – № 11. – С. 64–69.
9. **Коул Дж.** Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул / Пер. с англ. Н. Г. Владимиров. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
10. **Крушельницька О.** Управління персоналом : навчальний посібник / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп. – К. : Кондор, 2005. – 304 с.
11. **Одегов Ю. Г.** Управление персоналом : [учебник для студ. экон. спец.] / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.
12. **Одегов Ю. Г.** Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
13. **Рульев В. А.** Управління персоналом / В. А. Рульев, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.
14. **Савельева В. С.** Психологія управління / В. С. Савельева. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
15. **Савченко В. А.** Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2009. – 351 с.
16. Управление эффективностью и качеством: модульная программа. В 2-х ч. / Под. ред. И. Прокопенко, К. Норта / Пер. с англ. – М. : Дело, 2001. – Ч. 2. – 231 с.
17. **Фатхутдинов Р. А.** Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во «Эксмо», 2005. – 544 с.
18. **Хентце И.** Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце. – М. : Междунар. отношения, 1997 – 102 с.

#### REFERENCES

Dzhoy-Mettiuz, D., Megginson, D., and Siurte, M. *Razvitiye chelovecheskikh resursov* [Human Resources Development]. Moscow: Eksmo, 2006.

Fatkhutdinov, R. A. *Upravlenie konkurentosposobnosti organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. Moscow: Eksmo, 2005.

Havryliuk, I. V. "Rozvytok personalu yak faktor konkurentospromozhnosti pratsivnykiv ta orhanizatsii" [Staff development as a factor in the competitiveness of employees and the organization]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, no. 2 (2009): 32-36.

Irishnova, O. A. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Labor Relations]. Kyiv: Znannia, 2007.

Irishnova, O. A. *Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky* [Human capital: formation in education and training]. Kyiv: Znannia; KOO, 2001.

Kibanov, A. Ya., and Durakova, I. B. *Upravliniye personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya* [Human Resources organization: strategy, marketing, internationalization]. Moscow: INFRA-M, 2011.

Kolpakov, V. "Upravlinnia rozvytkom personalu: teoriia i praktyka" [Management personnel development: Theory and Practice]. *Personal*, no. 11 (2004): 64-69.

Koul, Dzh. *Upravliniye personalom v sovremennykh organizatsiyakh* [Human resource management in modern organizations]. Moscow: Vershina, 2004.

Krushelnyska, O., and Melnychuk, D. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Kondor, 2005.

Khentse, I. *Teoriya upravleniya kadrami v rynochnoy ekonomike* [The theory of human resource management in a market economy]. Moscow: Mezhdunarodnyye otnosheniya, 1997.

Odegov, Yu. G., and Zhuravlev, P. V. *Upravliniye personalom* [Personnel Management]. Moscow: Finstatinform, 1997.

Odegov, Yu. G., Abdurakhmanov, K. Kh., and Kotova, L. R. *Otsenka effektivnosti raboty s personalom: metodologicheskii podkhod* [Evaluating the effectiveness of work with personnel: a methodological approach]. Moscow: Alfa-Press, 2011.

Ruliev, V. A., Hutkevych, S. O., and Mostenska, T. L. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Kondor, 2012.

Savelieva, V. S. *Psikhologhiia upravlinnia* [Psychology of Management]. Kyiv: Profesional, 2005.

Savchenko, V. A. *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Development management staff]. Kyiv: KNEU, 2009.

*Upravliniye effektivnostyu i kachestvom: modulnaya programma* [Performance management and quality: modular program]. Part 2. Moscow: Delo, 2001.

Vesnin, V. R. *Prakticheskii menedzhment personala: Posobie po kadrovoy rabote* [Practical management staff: A Handbook for personnel work]. Moscow: Yurist, 2001.

Vasyliuk, S. V. "Sutnist sotsialno-ekonomichnoho rozvytku personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v konteksti zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi efektyvnosti diialnosti haluzi" [The essence of the socio-economic development staff of railway undertakings in the context of socio-economic performance of the industry]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 34 (2011): 158-171.