

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

КУЗНЕЦОВА Т. В.

УДК 005.95

Кузнецова Т. В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортоорієнтованих підприємствах України

Досліджено систему управління персоналом на експортоорієнтованих підприємствах України та запропоновано комплексний підхід до вдосконалення цієї системи у вигляді вирішення проблеми комплексного поєднання закордонних систем менеджменту персоналу з існуючими системами на підприємствах України. Враховано світовий досвід управління людськими ресурсами у транснаціональних корпораціях, міжнародних організаціях і підприємствах при аналізі особливостей вітчизняної економіки, соціального середовища, української ментальності та процесу зовнішнього й внутрішнього інформаційного впливу. Здійснено порівняння деяких елементів систем управління в індустріальній та інформаційній економіці.

Ключові слова: персонал, управління, комплексний підхід, удосконалення, експортоорієнтоване підприємство.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 7.

Кузнецова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет (пр. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03058, Україна)

УДК 005.95

UDC 005.95

Кузнецова Т. В. Комплексный подход к совершенствованию системы управления персоналом на экспортноориентированных предприятиях Украины

Kuznetsova T. V. The Complex Approach for Improvement of Personnel Management System in Export-oriented Enterprise of Ukraine

Исследована система управления персоналом на экспортноориентированных предприятиях Украины и предложен комплексный подход к совершенствованию этой системы в виде решения проблемы комплексного сочетания зарубежных систем менеджмента с существующими системами на предприятиях Украины. Учёт мирового опыта управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях, международных организациях и предприятиях при анализе особенностей отечественной экономики, социальной среды, украинской ментальности и процесса внешнего и внутреннего информационного воздействия. Осуществлено сравнение некоторых элементов систем управления в индустриальной и информационной экономике.

Personnel management system for export-oriented enterprises of Ukraine was studied and the complex comprehensive approach for improving the system was proposed as the solution for the problem of complex combining of foreign personnel management systems with existing systems on the enterprises of Ukraine. The world experience of human resource management in transnational corporations, international organizations and enterprises was considered in the analysis of peculiarities of the domestic economy, social environment, Ukrainian mentality and process of external and internal information influence. The comparison of some elements of management systems in industrial and information economics was conducted.

Key words: personnel, management, complex approach, improvement, export-oriented enterprise.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 7.

Ключевые слова: персонал, управление, комплексный подход, усовершенствование, экспортноориентированное предприятие.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 7.

Kuznetsova Tatyana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Enterprise Foreign Economic Activity Management, National Aviation University (pr. Kosmonavta Komarova, 1, Kyiv, 03058, Ukraine)

Кузнецова Татьяна Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятий, Национальный авиационный университет (пр. Космонавта Комарова, 1, Киев, 03058, Украина)

На експортоорієнтованих підприємствах важливою є необхідність виконання принципу комплексності, який є підґрунтям забезпечення гармонійності розвитку всього підприємства. При цьому система управління персоналом має об'єктивно враховувати конкретні умови виробництва; забезпечувати вибір найкращих форм участі й впливу представницьких органів влади, суспільних організацій та трудових колективів на прийняття глобальних рішень, гуманістичну постановку та формулювання глобальних цілей, дотримання системних постулатів підприємства, підпорядкування організаційної форми цілям і задачам підприємства; сполучати колегіальність у прийнятті рішень з індивідуальною відповідальністю за їх реалізацію тощо.

Проаналізувавши низку літературних джерел, можна зробити висновок про те, що більшість вчених-економістів виділяють такі самі підходи до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, які зазначені в словниках та енциклопедіях, хоч деякі з них (такі як

Базарова Л. А., Базаров Т. Ю., Блинов А. О., Буряков Д. В., Дрешер Ю. Н., Иванцевич Дж. М., Сивальнева Н. Н. та ін.) розглядають комплексний підхід до управління персоналом з точки зору наукового менеджменту. До того ж аналіз джерел показав, що трактування комплексного підходу до управління персоналом тлумачиться кожен раз з погляду певного автора, а у сфері зовнішньоекономічної діяльності взагалі немає єдиного зразка.

Мета статті – дослідити систему управління персоналом на експортоорієнтованих підприємствах України та запропонувати комплексний підхід до вдосконалення цієї системи.

Перед системою персоналу на експортоорієнтованих підприємствах України, окрім дотримання функціональних завдань, постає ще проблема врахування особливостей роботи цих підприємств, тобто кроскультурні особливості персоналу та клієнтів, з якими доводиться спілкуватись і працювати цьому персоналу [5].

З одного боку, система управління персоналом на підприємствах потребує вдосконалення на основі світового досвіду транснаціональних корпорацій, міжнародних організацій та підприємств, адже методи організації систем управління у межах цих організаційних систем дозволяють їм займатись не лише експортом, але й претендувати на транснаціональний статус, з іншого боку, необхідно врахувати ті особливості вітчизняної економіки, соціального середовища, українську ментальність при застосуванні цього безперечно позитивного світового досвіду. Тобто постає проблема комплексного поєднання закордонних систем управління персоналу з існуючими на підприємствах України системами.

Експортоорієнтованим підприємствам, щоб здійснити стійкі зміни, потрібні іноді не місяці – роки. Тому цей процес інформаційного впливу на персонал повинен бути безперервним. За цих умов персонал легше сприймає будь-які зміни, звикає до таких змін й сприймає їх як частину звичайної роботи.

На відміну від стандартної побудови кадрової системи на українських підприємствах, яка несе недостатньо інформаційного навантаження та інформаційної користі для підприємства, служби управління персоналом на закордонних підприємствах більш ґрунтовно працюють із інформаційною складовою, при цьому це стосується не лише кількості інформації, яка циркулює в системі управління персоналом, але й її якісної складової, тобто служби персоналу закордонних підприємств та організацій, що працюють з інформацією більш ґрунтовно. При цьому, оскільки використовують доволі складні аналітичні механізми, то у закордонних організаціях широко впроваджується використання ІТ-

технологій як під час побудови, так і при роботі самої системи управління персоналом.

Кожне підприємство, щоб вижити в умовах сьогоденнської жорсткої конкуренції, мусить постійно шукати шляхи вдосконалення своєї діяльності і перш за все активізувати, максимізувати творчу віддачу працівників підприємства.

В умовах сучасного суспільства, що орієнтоване на знання, на одне з чільних місць виходить така категорія, як ментальність.

Автором здійснено порівняння деяких елементів систем управління в індустріальній та інформаційній економіці, що представлено в *табл. 1*.

Експортоорієнтованим підприємствам України необхідно враховувати кроскультурний аспект, адже відмінність ментальних особливостей різних країн суттєво впливає, з одного боку, на вибір товару споживачем (тобто експортоорієнтоване підприємство має розробляти такі моделі продукції, які будуть задовольняти потреби споживача визначеної ментальної приналежності), з іншого – на ведення бізнесу іноземними партнерами [7].

Персонал зазначених підприємств має володіти додатковими знаннями та навичками з кроскультурного менеджменту.

Специфіка роботи саме експортоорієнтованих підприємств і проведений аналіз спонукали до розробки більш дієвого комплексу формування системи управління персоналом, який поєднує в собі вітчизняний та зарубіжний досвід.

Автором запропоновано використовувати алгоритм формування комплексної системи управління персоналом (*рис. 1*), що включає такі етапи:

Таблиця 1

Порівняння деяких елементів систем управління в індустріальній та інформаційній економіці (розроблено автором)

Індустріальна економіка	Інформаційна економіка
Технології – більш важливий ресурс ніж люди	Люди та технології – рівноцінні за важливістю ресурси
Люди виконують лише частину задачі	Люди виконують повністю задачу задоволення клієнтів
Люди постійно роблять одне й те ж саме	Люди виконують різні види робіт
Професійна підготовка персоналу передбачає навчання технічним навичкам	Професійна підготовка персоналу передбачає навчання різноманітним навичкам, в тому числі навичкам міжособистісних відносин, адміністративним, технічним. Основна увага – на розвиток лідерських здібностей.
Організація не сприяє вивченню того, що виходить за вузькі межі посадових обов'язків	Людей спонукають дізнаватися щонайбільше про усі аспекти діяльності організації
Службові обов'язки сплановані таким чином, що людям не потрібно думати	Виконання роботи вимагає від персоналу багато інтелектуальних зусиль
Люди працюють ізольовано, виконуючи одну й ту саму роботу	Люди працюють в командах, у яких вони перемикають увагу з одних робіт на інші
Менеджери роздають завдання, складають графіки їх виконання, забезпечують навчання, контролюють ефективність праці та приймають рішення з організації праці підлеглих	Працівники самостійно ставлять завдання, встановлюють графіки їх виконання контролюють якість, приймають рішення з питань організації власної праці
Інформація розглядається як джерело влади та привілеїв	Інформація розглядається як цінний ресурс, що належить усій організації
Рядовим працівниками надається мінімум інформації щодо становища в організації	Усім працівникам надається максимум інформації про стан справ у організації

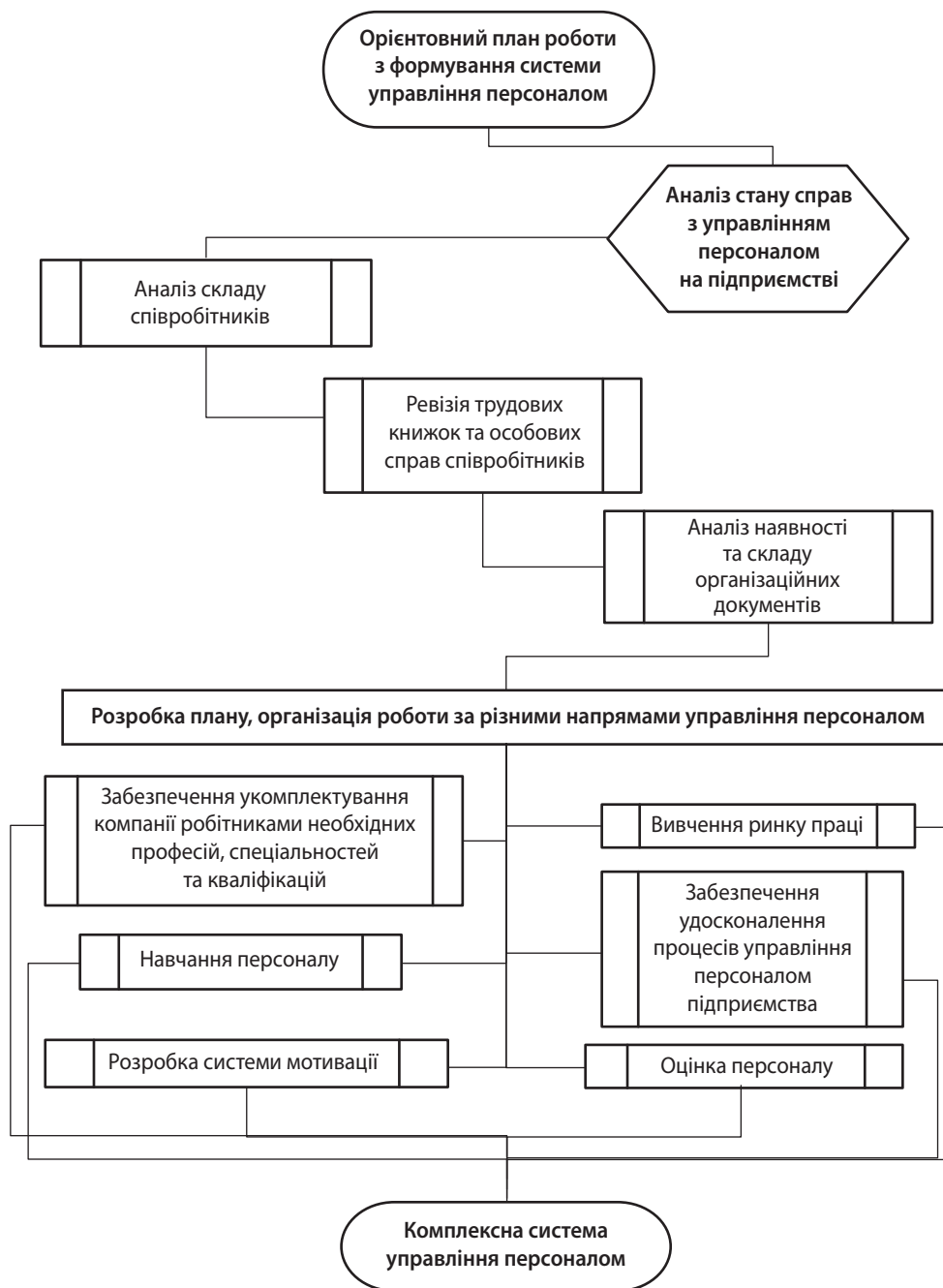


Рис. 1. Алгоритм формування комплексної системи управління персоналом (розроблено автором)

I етап. Аналіз стану справ з управління персоналом на підприємстві – метою проведення даного етапу є вивчення існуючого стану управління персоналом, виявлення основних «вузьких місць» в управлінні. Під час проведення першого етапу необхідно виконати аналіз складу співробітників за даними з різних джерел – списки: співробітників з бухгалтерії (за абеткою та з оплатою праці), складені керівниками відділів (з указаними посадами, коротким описом обов'язків, ієрархічним підпорядкуванням, характеристикою співробітників), від секретаря-референта (щодо обслуговуючого персоналу, переліком його обов'язків, підпорядкованість). Також необхідним елементом буде ревізія та аналіз особистих справ і трудових книжок співробітників – наявність, відповідність записів, характеристика, тощо. Третім компонентом першого етапу пропонується виконати аналіз

наявності та складу організаційних документів (структура та посадова чисельність апарату управління, штатний розпис, положення про структурний підрозділ підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку або положення про персонал, посадові інструкції).

II етап. Розробка плану, організація роботи за різними напрямками управління персоналом – на основі результатів першого етапу розробляється спочатку план проведення організаційних заходів, спрямованих на створення комплексної системи управління персоналом. У межах другого етапу доцільно виокремити такі елементи створюваної системи управління персоналом:

1. Забезпечення укомплектування підприємства робітниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікацій.

1.1. Створення та ведення бази даних потенційних кандидатів на посади. Метою створення даного елемента є вивчення ринку робочої сили по необхідних спеціальностях, забезпечення можливості оперативного підбору необхідного спеціаліста у «форс-мажорних» обставинах. Перший захід – коригування баз даних з урахуванням наявних потреб підприємства – одноразово. Регулярні заходи: поповнення бази даних матеріалами Інтернет-сайтів з працевлаштування, біржі праці тощо (щотижнево упродовж 2-х годин); відвідування тематичних виставок, знайомство із спеціалістами, що працюють у відповідній сфері (згідно з планом виставок).

1.2. Здійснення добору кадрів згідно із заявкою керівництва підприємств або керівників відділів. Мета: закриття вакантних позицій. Заходи:

- ✦ розробка форми «заявки на персонал» – одноразово (1 – 2 години);
- ✦ розробка та погодження «схеми підбору співробітників на вакантні позиції» – одноразово (0,5 – 1 години);
- ✦ розміщення реклами у ЗМІ – в міру виникнення нових вакантних позицій (від 30 хвилин. Час, що витрачається на підготовку до публікації, буде залежати від обраного способу розміщення інформації);
- ✦ розміщення оголошень про пошук співробітників у мережі Internet – залежно від виникнення нових вакансій та регулярне розміщення поведілок – середа (підготовка до розміщення та розміщення вакансії від 10 хв. Час залежить від кількості вакансій та кількості сайтів, на яких розміщуються вакансії);
- ✦ пошук міні-резюме по наявній базі та у мережі Internet – за необхідності (від 10 хв. до 1 години);
- ✦ пошук спеціалістів по «рекомендаціях» – робота з базою даних резюме – по необхідності (час залежить від обсягу);
- ✦ робота з агентствами з працевлаштування – по мірі необхідності (подача заявки від 5 – 10 хв.);
- ✦ робота з курсами підготовки-перепідготовки – за необхідності (подача заявки від 5 – 10 хв.);
- ✦ розробка систем тестового відбору пошукачів (професійні, особистісні тести, можливо організація ділових ігор для визначення професійного рівня претендентів, розробка опитувальника для відбору претендентів на основні позиції) – одноразово з подальшим коригуванням.

2. Вивчення ринку праці. Мета: визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами, виявлення додаткових нюансів для розробки системи мотивації, коригування системи оплати праці та інших напрямів роботи з персоналом, схем побудови профільних підрозділів, побудова систем збуту, комплексу послуг, що надаються.

2.1. Аналіз інформації, отриманої у результаті інтерв'ю у фоновому режимі – внесення інформації у базу (від 10 хв. на тиждень).

2.2. Аналіз рекламних оголошень та повідомлень про пошук спеціалістів – два рази на місяць.

2.3. Аналіз рейтингової інформації, що опублікована у ЗМІ – у фоновому режимі.

2.4. Робота з виставками, відвідування профільних підприємств з метою виявлення особливостей роботи конкурентів – по мірі необхідності.

3. Забезпечення удосконалення процесів управління персоналом підприємства. Мета: регламентування праці, визначення обов'язків, що виконуються, підготовка до розробки системи мотивації, атестації персоналу.

3.1. Аналіз наявної документації – одноразово.

3.2. Аналіз виконаних замовлень, збоїв що виникли під час виконання замовлень – одноразово, у подальшому у фоновому режимі з можливим коригуванням.

3.3. Розробка схеми «проходження замовлення», взаємодія відділів у спільній діяльності – одноразово.

3.4. Співставлення приблизної схеми проходження замовлення та виявлення відповідальних осіб на кожному етапі – одноразово.

3.5. Розробка посадових інструкцій, положень про відділи, положень про персонал – одноразово.

4. Навчання персоналу.

4.1. Діагностика професійних та особистих якостей співробітників, які вже працюють. Мета: визначення пріоритетних напрямів у навчанні, приблизної тематики для організації навчання співробітників, вибір методик для більш проведення навчання. Заходи:

- ✦ розробка тестових заходів (за напрямками: 1. Особисті якості, 2. професійні якості) – робота перетинається з роботою за пунктом 1.2;
- ✦ діагностика вже наявних співробітників, аналіз зібраного матеріалу для розробки програм навчання – періодичність проведення: на початку роботи «зріз знань та навичок», періодична діагностика (можливо раз на 1 місяць) для діагностики якості навчання та можливого його коригування.

4.2. Розробка програми навчання:

- ✦ спільне з лінійними керівниками складання тестових методик з діагностики професійних якостей співробітників (опитувальник з продукції, ділові ігри, спрямовані на основні елементи роботи) – одноразово з подальшим коригуванням;
- ✦ аналіз пропозицій на ринку консалтингових послуг (тренінгові компанії, бізнес-тренінги, з метою більш якісного проведення навчання за необхідності залучення стороннього консультанта), аналіз рекламних оголошень у ЗМІ, публікація оголошень про пошук бізнес-тренера – два рази на місяць упродовж 0,5 – 1 години;
- ✦ підготовка матеріалів для проведення ділових ігор і тренінгових заходів на основі заходів, визначених під час оцінки персоналу – у фоновому режимі, залежно від обраного графіку навчання (після проведення заходів, що передбачаються під час оцінки персоналу розробляється програма навчання з урахуванням тих напрямів, за якими має будуватися навчання).

5. Оцінка персоналу.

5.1. Атестація по закінченню випробного терміну.

Мета: оцінка чіткості підбору спеціалістів та проведення їх адаптації. Заходи:

- ✦ проведення бесід з керівниками відділів, визначення критеріїв чіткості роботи співробітників (одноразово та подальше коригування у фоновому режимі від 1 години);
- ✦ розробка тестових методик оцінки співробітників – у тестові методики необхідно включати інформацію по виробництву, роботі з клієнтами, знанням про продукцію, знанням про підприємство – одноразово з подальшим коригуванням, від 3 годин;
- ✦ розробка «бланка оцінки співробітника по закінченню випробного терміну» (робиться оцінка співробітника, заповнюється безпосереднім керівником після завершення випробного терміну) – одноразово за допомогою лінійних керівників, від 1 години;
- ✦ проведення атестації співробітника, після закінчення випробного терміну, обробка отриманих даних – одноразово, 1,5 – 2 години.

5.2. Поточний контроль роботи співробітників окремих відділів, особливо відділу по роботі з клієнтами. Мета: оцінка навичок роботи, знань, внесення коригування у тематику навчання та план навчання. Заходи:

- ✦ збирання інформації про роботу окремих відділів, наприклад відділу по роботі з клієнтами – кількість клієнтів, склад, цілі відвідування, найбільш повторювані питання, результати – проводиться упродовж двох тижнів, далі у фоновому режимі;
- ✦ збирання даних про роботу співробітників – активність, виявлення співробітників, що мають проблеми, виявлення найбільш типових проблем у роботі, виявлення «вузьких місць», що виникають під час роботи, упродовж двох тижнів, далі у фоновому режимі.

5.3. Підготовка до «щорічної атестації». Проведення потрібно планувати на кінець року, детально необхідно розробляти плани за результатами діагностик, що проведені, розробки планів навчань, проведення основних етапів навчання.

6. Розробка системи мотивації. Вносити пропозиції щодо розробки «нової» системи мотивації або коригування вже існуючої системи, доцільно після проведеного аналізу наявної ситуації та проведення «зрізу» по аналогічним підприємствам.

Під час становлення комплексної системи управління персоналом підприємства головним принципом її побудови, окрім загальновідомих, має стати принцип відповідності того або іншого елементу системи експортному спрямуванню діяльності підприємства.

Для виконання даного принципу необхідно, перш за все, забезпечити наявність ефективного гомеостазу в процесі впровадження системи, під час розробки окремих елементів з набору, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації та оцінки персоналу необхідно

обов'язково врахувати: наявність знань та навичок, що дозволяють вести експортну діяльність більш ефективно (ступінь володіння іноземними мовами, знання правил поведінки із постачальниками та клієнтами з інших країн, знання особливостей закордонного та його відмінностей від вітчизняного законодавства, яке стосується підприємства та його діяльності, знання особливостей кроскультурного менеджменту, особливостей закордонного ринку тощо) [3].

Необхідно зазначити, що у даній системі особливу увагу необхідно приділити тим спеціалістам, від яких безпосередньо залежить експортна діяльність підприємства. Це є особливо важливим та актуальним, якщо враховувати сьогоденну ситуацію, яка склалася у промисловості з експортною діяльністю. Відсутність у працівників іноземного досвіду дуже негативно впливає на показники діяльності підприємства. Так, наприклад, на багатьох експортоорієнтованих підприємствах виявлено, що підготовка та підписання ділової угоди з підприємством-нерезидентом поза межами України цілком залежить від наявності в штаті підприємства спеціалістів, що здатні активно займатись даною діяльністю.

Часто трапляється, що керівництво експортоорієнтованого підприємства замість організації активних відраджень за кордон з метою налагодження зв'язків і пошуку клієнтів і постачальників йде шляхом роботи із організацією-посередником, що для них шукала замовників у країнах Західної Європи [1]. З одного боку, підприємство таким чином зменшує витрати на організацію підписання угод і пошуку замовників, з іншого боку, контракти підписуються через посередника і характеризуються заниженими цінами на продукцію. Експортоорієнтоване підприємство не має зв'язку з кінцевим замовником, оскільки угоду підписує з посередником, і насправді ринок збуту для цього підприємства закритий.

Під час економічної кризи експортоорієнтованому підприємству стало нерентабельно отримувати замовлення через посередника внаслідок занадто низьких закупівельних цін, а інформації щодо кінцевих цін від замовників у підприємств, як правило, немає. При цьому керівництво підприємства практично не приділяє уваги навчанню персоналу необхідним умінням. Витрати на навчання за декілька років на підприємстві складають лише декілька тисяч гривень [4]. У результаті експортоорієнтоване підприємство опиняється в доволі скрутному становищі, і неправильно обрана стратегія роботи з персоналом є однією з головних причин безуспішності та неконкурентоспроможності підприємства.

Практика успішних підприємств-експортерів свідчить про те, що активне навчання персоналу особливостям ведення зовнішньоекономічної діяльності веде до успішності та конкурентоздатності всього підприємства.

На жаль, у вітчизняних експортоорієнтованих підприємств на даний момент існує дефіцит фінансових ресурсів для організації швидкого переходу на нову систему управління персоналом. До того ж, недоліком запропонованого алгоритму є не лише нестача вільних ресурсів на підприємствах, але і значні витрати часу на створення даної системи з урахуванням всіх особливо-

стей експортоорієнтованої діяльності. Більша частина підприємств не в змозі на даний момент забезпечити навчання свого персоналу за всіма напрямками, необхідними для вирішення даної проблеми.

Об'єктивною, на думку автора, є необхідність, окрім загальноновизнаних підходів до формування кадрів, які використовуються на вітчизняних експортоорієнтованих підприємствах, використовувати інструменти західних технологій роботи з персоналом.

В умовах «швидкозмінної економіки» постійні зміни, новації й творчість – найбільш ефективна стратегія виживання та розвитку як для окремого індивіда, так і для експортоорієнтованого підприємства в цілому.

Творчість не приходить до підприємства чи окремого колективу сама по собі. Для цього повинні бути створені відповідні умови й зроблені певні зусилля.

Зростання економічної ролі творчості означає, що економічно значущими стають не тільки знання й досвід працівників, але й їх креативні здібності: уява, адаптивність, гнучкість мислення, здатність генерувати нові ідеї, вирішувати нестандартні завдання тощо. Сьогодні на світовому ринку перемагають ті експортоорієнтовані підприємства, що активно розвивають творчий потенціал своїх працівників, оскільки він є одним із критеріїв економічного успіху та головним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства [2].

Менеджери провідних компаній розуміють, що їх ресурс – це креативні здібності й творчі ідеї персоналу, причому цей ресурс можна розглядати як невичерпний. Тому для активізації творчості, для «конвеєрного» виробництва нових ідей вони використовують спеціальні методи та технології, включаючи комп'ютерні програми.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що творча активність персоналу може істотно впливати на результати діяльності як окремих працівників, так і всього експортоорієнтованого підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведений автором аналіз управління персоналом експортоорієнтованого підприємства України довів переважний вплив на підвищення віддачі кадрового потенціалу вдосконалення організації виробництва, комплексного підходу до процесу праці та його мотивації до креативності (як здібності) й творчості (як дії). Усі ці процеси, однозначно, рівною мірою залежать від фінансових можливостей експортоорієнтованого підприємства, кваліфікації керівників та особистостей працівників, а також один від одного. Проте, комплексний підхід і мотиваційний механізм є найбільш мобільним і гнучким, забезпечує задоволення соціальних потреб персоналу. Саме йому надалі варто відвести чільну роль у підвищенні віддачі кадрового потенціалу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Базарова Л. А. Система підбора персонала як фактор устойчивого экономического развития / Л. А. Базарова // Управление персоналом. – 2011. – № 23. – С. 41 – 47.

2. Блинов А. О. Персонал как важнейший стратегический ресурс организации / А. О. Блинов // ЖКХ: журн. для руководителя и гл. бухгалтера. – 2011. – № 12, ч. 1. – С. 50 – 56.

3. Буряков Д. В. Построение эффективной системы управления людскими ресурсами / Д. В. Буряков // Управление персоналом. – 2012. – № 6. – С. 61 – 63.

4. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 2004.

5. Кабанов В. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии / В. Кабанов // Управление персоналом. – 2012. – № 2. – С. 77 – 81.

6. Кузнецова Т. В. Подготовка кадров высшей квалификации для сфер документационного обеспечения управления / Т. В. Кузнецова // Делопроизводство. – 2008. – № 3. – С. 7 – 10.

7. Сивальнева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. – 2012. – № 12. – С. 51 – 54.