

кого економічного співробітництва і ГУАМ: Сб. научн. тр. — Стамбул—Донецк, РФ НИСИ в г. Донецке, 2010. — С. 202—206.

2. Чорна О. А. Сутність категорії «людський потенціал» / О. А. Чорна // Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності; НАН України; Ін-т эк. промти. — Донецк, 2007. — С. 329—341.

3. Шутов М. М. Економічний потенціал здоров'я населення регіону / М. М. Шутов // Економіка і право. — 2001. — № 1. — С. 19—23.

4. Лазарева Е. І. Економетричний вибір стратегічних пріоритетів регіональної політики по укріпленню екологічного здоров'я населення / Е. І. Лазарева, А. Ю. Пашкова // Екологія. Економіка. Інформатика. — Ростов н/Д.: Изд-во СКНЦ ВШ. — 2005 — С. 103—106.

5. Земля тривої нашої: Донецька область: національна доповідь про стан навколишнього середовища. — К., 2001. — 56 с.

6. Шутов М. М. Економічний потенціал здоров'я населення регіону / М. М. Шутов // Економіка і право. — 2001. — № 1. — С. 19—23.

7. Андреева Н. Н. Екологоорієнтовані інвестиції в системі забезпечення ресурсо-екологічної безпеки / Н.Н. Андреева, С.К. Харичков. — Одеса: Інститут проблем ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України, 2000. — 196 с.

8. Буркинський Б. В. Екологізація політики регіонального розвитку / Б. В. Буркинський, Н. Г. Ковалева. — Одеса: Інститут проблем ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України, 2002. — 328 с.

Статтю подано до редакції 22.06.12

УДК 331.108.242:005.6

В. М. Петюх, канд. екон. наук, проф.,
О. І. Ільницька, канд. екон. наук, доц.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ПРИЧИН ВИСОКОЇ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто методичні підходи до діагностики причин плинності кадрів з використанням інструментів методологій вирішення проблем менеджменту якості. Розроблено практичні рекомендації до використання деревовидної діаграми для постановки та формулювання проблеми високої плинності кадрів, причинно-наслідкової діаграми Ісікави для аналізу зазначеної проблеми та діаграми Паретто для інтерпретації результатів цього аналізу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Плинність персоналу, причини плинності персоналу, інструменти менеджменту якості, деревовидна діаграма, причинно-наслідкова діаграма Ісікави, діаграма Парето.

АННОТАЦИЯ. Рассмотрены методические подходы к диагностике причин текучести кадров с использованием инструментов методологии решения проблем менеджмента качества. Разработаны практические рекомендации к использованию древовидной диаграммы для постановки и формулирование проблемы высокой текучести кадров, причинно-следственной диаграммы Исикавы для анализа данной проблемы и диаграммы Парето для интерпретации результатов этого анализа.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Текучесть персонала, причины текучести персонала, инструменты менеджмента качества, древовидная диаграмма, причинно-следственная диаграмма Исикавы, диаграмма Парето.

ANNOTATION. Methodological approaches to the diagnosis of the staff turnover causes using tools methodologies problem solving of quality management are considered. Practical recommendations for the use: of tree diagram for production and formulation of the high staff turnover problem, an Ishikawa's cause-and-effect diagram for analyze the problem and a Pareto chart for interpret the results of this analysis are developed.

KEYWORDS: Staff turnover, staff turnover causes, tools of quality management, tree diagram, Ishikawa's cause-and-effect diagram, Pareto chart.

Вступ. Плинність кадрів на сучасних підприємствах може варіювати від 3 до 80 %, а часом і більше. Добре це чи погано, визначає для себе кожна організація самостійно. Звичайно, масштаби плинності залежать від специфіки діяльності підприємства. Нормальний природний рівень плинності в межах 3—5 % зустрічається все рідше. Практика свідчить, що останнім часом у виробничій сфері оптимальною вважається плинність близько 10 %; у активно зростаючому бізнесі, особливо на стадії масового найму, біля 20 %; у ресторанному і страховому бізнесі 30 % щорічної зміни працівників не викликає занепокоєння, а для деяких роздрібних мереж навіть плинність 80 % вважається нормальною [6]

Сама по собі плинність персоналу не є проблемою, як такою. Лише перевищення рівня плинності персоналу над оптимальними його межами для конкретної організації є сигналом наявності проблем у середині самої організації, зокрема проблем у сфері управління персоналом. Необхідність виявлення причин плинності зумовлена її негативним впливом на конкурентоспроможність

організації, зокрема, на ефективність роботи персоналу. Плинність кадрів позначається на продуктивності праці не лише тих працівників, які мають намір звільнитися, але й тих, які продовжують працювати; заважає створювати ефективно працюючу команду; негативно впливає на корпоративну культуру організації тощо. Проте, виявити причини високої плинності персоналу дуже важко, оскільки вони стосуються майже всіх сфер діяльності організації.

Не дивлячись на гостроту цієї проблеми, в багатьох організаціях, робота щодо виявлення причин плинності кадрів поки-що є великою рідкістю. Пов'язане це може бути, на нашу думку, з відсутністю методичних підходів до виявлення та аналізу причин плинності кадрів, які б дозволяли охопити всі сфери діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблема плинності кадрів, її причини, методи управління широко розглянуті в роботах таких українських і зарубіжних учених і практиків, як: Аскарова, В. [1], Гавкалова, Н. [2], Кибанов А. [5; 14] Нікіфорова, Л. [6], Одегов Ю., Абдурахманов К., Котова Л. [7], Пустиннікова, Ю. [8], Свістунов В., Тюленева М. [9], Стаут Л. У. [10], Травін В., Дятлов В. [11], Шаталова Н., Бурносов Н. [13], Щьокін Г. [16] та ін.

Процеси вирішення проблем все більше стають в основі управління персоналом, яке направлене на постійне вдосконалення та розвиток. Останнє може бути досягнуто через запровадження системи управління якістю та його інструментів для вирішення проблем, питаннями використання яких займалися Дж. Джуран, Е.Демінг, К.Ісікава, Ф.Кросбі, Г.Тагучі, А.Фейгенбаум у цілому, в розрізі окремих методів: Бехтерев С. [2], Бузан Т. [18], Герасімова Є., Герасімов Б., Сізікін А. [4], Наст Дж. [19], Пономарьов С., Міщенко С, Белобрагін В, Самородов В. [12], Рамперсед Х. [17], і зокрема в управлінні персоналом М. Пул, М. Уорнер [15].

Проте на сьогодні можна було б досягти оптимальних результатів, використовуючи інструменти методології вирішення проблем менеджменту якості для аналізу проблеми плинності персоналу, діагностики її причин і прийняття рішень щодо її зменшення. В даному напрямі відчувається значний брак публікацій, зокрема, немає чітко сформованих методичних підходів до використання інструментів менеджменту якості для вирішення проблеми плинності персоналу та ухвалення рішень по управлінню нею в організації.

Постановка завдання. Звичайно зазначений напрямок є актуальним. Його дослідження має бути комплексним і не може стати предметом однієї статті. Тому дану роботу автори присвячують розробці методичних підходів до використання відповідного інструментарію на першому етапі методології вирішення проблем — діагностиці проблеми, тобто її постановки, формулювання та аналізу для проблеми «висока плинність кадрів».

Метою статті визначено дослідження причин плинності кадрів і розробка методичних підходів до використання інструментів менеджменту якості для їх діагностики.

Результати дослідження. Останніми роками проблема плинності кадрів стала гострішою не лише у вітчизняних організаціях, у боротьбі з цією проблемою компанії практично всього світу прагнуть створити для своїх працівників найбільш комфортні умови. Єдиним прикладом у світовій практиці майже нульового руху персоналу між компаніями залишаються японські корпорації. Традиції управління в цій країні пов'язані з довічним наймом працівників. Плинність кадрів у Японії не досягає навіть одного відсотка, який пов'язаний з природною плинністю кадрів. Ефективність такої роботи можна пов'язувати з багатьма чинниками, проте, на нашу думку, не останню роль у цьому процесі зіграли підходи загального менеджменту якості, які запроваджені і активно використовуються в цій країні.

Менеджмент якості пропонує ряд інструментів і методик для всіх етапів вирішення проблем. Важливо визначити ті з них, які можуть дати найвищий результат на кожному з етапів аналізу проблем в управлінні персоналом, зокрема, високої плинності кадрів.

Нами проведено дослідження методів пізнання, які використовуються у менеджменті якості для аналізу проблем і прийняття управлінських рішень, проаналізовано їх призначення, мету, сутність, що дало змогу розробити комплексні рекомендації щодо їх використання для вирішення проблеми плинності кадрів. Структуру співвідношень деяких методів і етапів процесу вирішення проблеми плинності кадрів і прийняття рішень, яку ми рекомендуємо, відображено на рис. 1. Як видно з рис.1, для кожного з етапів вирішення проблеми та прийняття рішень може бути використаний один або кілька різних методів, при чому деякі з них можуть застосовуватися на різних етапах.

Методологія використання інструментів менеджменту якості для вирішення проблем та прийняття управлінських рішень широко описана у відповідній літературі із загального менеджменту

якості [4; 12; 17]. Використанню зазначених методів в управлінні персоналом присвячені роботи М. Пула та М. Уорнера, які вважають, що для накопичення та аналізу інформації про причини проблеми найбільш доцільними до застосування є методи мозкового штурму, метод «риб'ячого скелету», діаграма Парето і гістограми [14, с. 363]. На нашу думку, дослідити причини плинності кадрів на підприємстві найповніше дозволять такі методи, як деревовидна діаграма (для постановки та формулювання проблеми), причинно-наслідкова діаграма Ісікави (для аналізу проблеми) та діаграма Паретто (для інтерпретації даних), засновані на принципах мозкового штурму.

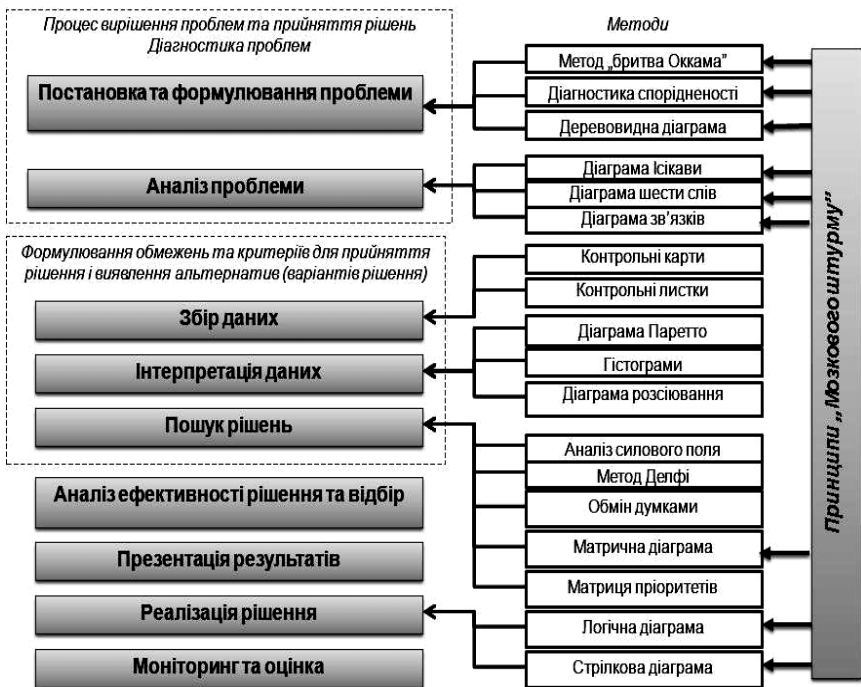


Рис. 1. Співвідношення етапів і методів процесу вирішення проблеми плинності кадрів

Технологія мозкового штурму була розроблена А. Осборном в 1950-х рр. з метою стимулювання творчих починань у генеруванні ідей. Вона детально описана в науковій і прикладній літературі і її застосування для аналізу проблем з управління персоналом, зокрема проблеми плинності кадрів, не має ніяких специ-

фічних особливостей. Хотілося б відмітити, що для комплексного всебічного розгляду проблеми плинності кадрів як варіанти здійснення мозкового штурму, на нашу думку, необхідно поряд з опитуванням експертів, здійснювати врахування та аналіз думок науковців та осіб, які звільняються, щодо причин звільнення.

Використання методів менеджменту якості для діагностики проблеми плинності кадрів доцільно розпочати з деревовидної діаграми. Цей метод у науковій літературі рекомендовано використовувати на етапі постановки та формулювання проблеми процесу вирішення проблем і прийняття рішень [4; 12; 17—19]. Зазначені автори розглядають деревовидну діаграму (інші назви — систематична діаграма, дерево рішень) як інструмент, який дозволяє систематично розглядати проблему у вигляді складових елементів (причин) і показувати логічні (наслідкові) зв'язки між цими елементами (причинами). Тому її використання при дослідженні плинності кадрів, на нашу думку, доцільне, коли необхідно: визначити і упорядкувати всі потенційні причини проблеми, систематизувати результати «мозкового штурму» у вигляді ієрархічно збудованого логічного списку, провести аналіз причин плинності кадрів, оцінити можливість застосування результатів різних варіантів вирішення соціально-економічної проблеми тощо. Виходячи з цього, очевидними, на нашу думку, є переваги використання деревовидної діаграми при діагностиці причин плинності кадрів, які пов'язані з наочністю і простотою її використання і розуміння. Крім того, деревовидна діаграма може легко поєднуватися з іншими методами, доповнюючи їх. До недоліків використання даного методу можна віднести суб'єктивність розташування елементів на тому або іншому рівні деталізації (особливо якщо виконується індивідуально).

Візуально діаграма будується у вигляді «дерева» — в основі діаграми знаходиться досліджувана проблема, від якої «відгалужуються» дві або більше причин, кожна з яких далі «розгалужується» ще на дві або більш за причин і так далі. Для аналізу причин плинності кадрів необхідно дотримуватися наступної послідовності. Спочатку ясно і чітко необхідно сформулювати досліджувану проблему, яка буде основою «гілок» деревовидної діаграми. В нашому випадку — висока плинність кадрів (рис. 2). Потім встановлюються причини, які призводять до виникнення високої плинності кадрів за допомогою методу «мозкового штурму». Якщо раніше застосовувалися діаграма спорідненості або діаграма зв'язків, то причини можуть бути взяті з цих діаграм. Причини розміщуються на одному рівні діаграми. Зв'язок між

досліджуваною проблемою і причинами першого рівня відображується у вигляді ліній. При виконанні даного кроку необхідно перевіряти обґрунтованість розміщення причин на першому рівні. Кожна з причин першого рівня розбивається на простіші складові. Ці елементи будуть другим рівнем причин. Далі процес повторюється до тих пір, поки кожна з причин більш високого рівня може бути деталізована як мінімум на дві складові. На завершення проводиться перевірка обґрунтованості розміщення причин на відповідних рівнях деталізації для всієї діаграми цілком. Якщо всі причини розміщені правильно і обґрунтовано, то на цьому побудова деревовидної діаграми завершується.

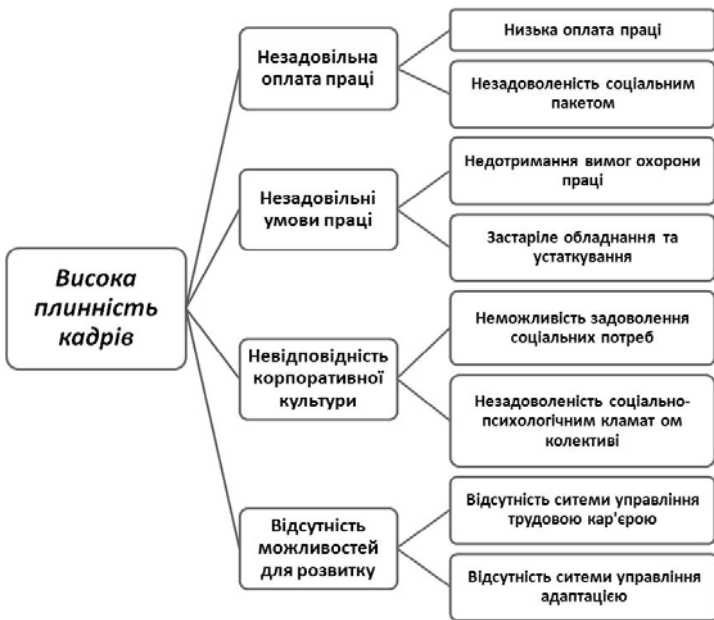


Рис. 2. Побудова деревовидної діаграми для аналізу проблеми «висока плинність кадрів»

Діаграма Ісікави (інші назви — причино-наслідкова діаграма; діаграма «Риб'ячої кістки (риб'ячого скелету)» — була розроблена К. Ісікавою (Ішікавою) в Японії в 1952 р. і широко використовується при вирішенні проблем у процесі управління якістю [4; 12; 17]. В управлінні персоналом, на думку М. Пула та М. Уорнера, вона допомагає в розумінні зв'язку причин і результатів [14, с. 365]. Для вирішення проблеми плинності персоналу, на нашу

думку, зазначений метод доцільно використовувати на етапі аналізу та діагностики її причин. Він дасть змогу забезпечити системний підхід до визначення фактичних причин виникнення високої плинності кадрів; застосування при безперервному вдосконаленні процесів управління персоналом. Мета застосування даного методу у практиці виявлення причин плинності кадрів полягає у вивченні, відображенні і забезпеченні технології пошуку дійсних причин її високого рівня для ефективного вирішення цієї проблеми.

Причинно-наслідкова діаграма Ісікави дозволяє в простій і доступній формі систематизувати проблеми, що розглядаються, виявити найсуттєвіші та провести пошук першопричини за рівнями. Тому, на нашу думку, її використання при дослідженні плинності персоналу доцільне, коли необхідно: графічно відобразити взаємозв'язок між її високим рівнем і причинами, що впливають на нього; швидко відсортувати за основними категоріями причини високої плинності кадрів, які були знайдені за допомогою «мозкового штурму» та досягти загального розуміння проблеми. Виходячи з цього, використання причинно-наслідкової діаграми Ісікави при діагностиці проблем плинності кадрів дає ряд переваг, які полягають у можливості графічного зображення взаємозв'язку досліджуваною проблемою і причинами, що впливають на неї; у можливості проведення змістовного аналізу послідовності взаємозв'язаних причин проблеми; у зручності і простоті використання і розуміння. Але поряд з цим використання зазначеного методу для аналізу причин плинності може мати недоліки, які полягають у складності правильного визначення взаємозв'язку досліджуваної проблеми і причин у разі, якщо проблема є комплексною, тобто є складовою частиною складнішої проблеми; у обмеженому просторі для побудови і зображення на папері всієї послідовності причин даної проблеми (недолік може бути виправлений, якщо діаграма Ісікави будується із застосуванням програмних засобів).

У літературі зустрічається два підходи до побудови причинно-наслідкової діаграми Ісікави. Перший ґрунтується на тому, що відповідно до відомого принципу Парето, серед безлічі потенційних причин (причинних чинників, по Ісікаві), що породжують проблему (наслідок), лише дві-три є найзначнішими, їх пошук і має бути організований [17]. Для цього здійснюється: збір і систематизація всіх причин, що прямо чи опосередковано впливають на досліджувану проблему; групування цих причин по смислових і причинно-наслідкових блоках; ранжирування їх усередині кож-

ного блоку; аналіз картини, що вийшла. Логіку такого підходу до побудови причинно-наслідкової діаграми відображено на рис. 3.

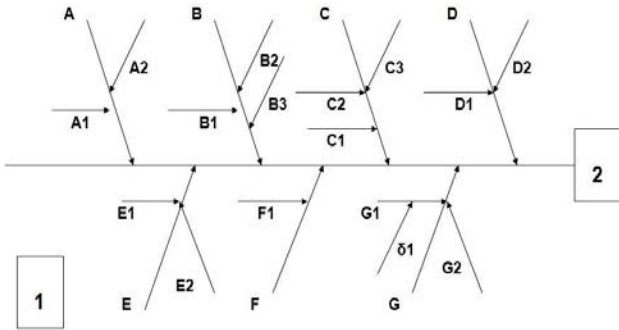


Рис. 3. Причинно-наслідкова діаграма з розподілом причин по рівнях:

1 — система причинних чинників; 2 — наслідок (формулювання проблеми); А, В . — головні причини (або причини 1-го рівня); А1, В1 ... — причини 2-го рівня; А2, В2 . — причини 3-го рівня і т. д.

Другий підхід полягає в тому, що коли будується діаграма Ісікави, причини проблем розподіляють за основними категоріями. В якості таких категорій виступають: людина, методи роботи (дій), механізми, матеріал, контроль і довілля [4; 12]. Всі причини, пов'язані з досліджуваною проблемою деталізують у рамках цих категорій (рис. 4).

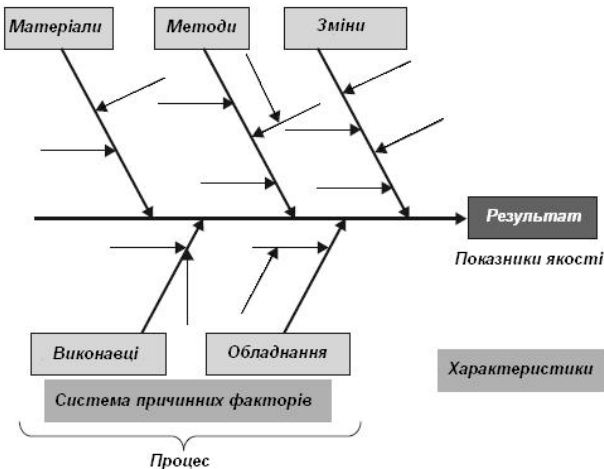


Рис. 4. Причинно-наслідкова діаграма з розподілом причин за категоріями

Аналіз сформованих у літературі підходів до побудови причинно-наслідкової діаграми Ісікави дозволяє сформулювати рекомендації щодо її використання для аналізу причин плинності кадрів. Так, спочатку проблема, що вимагає вирішення, розміщується в прямокутнику з правого боку аркуша паперу, від якого зліво проводиться горизонтальна лінія (рис. 5).

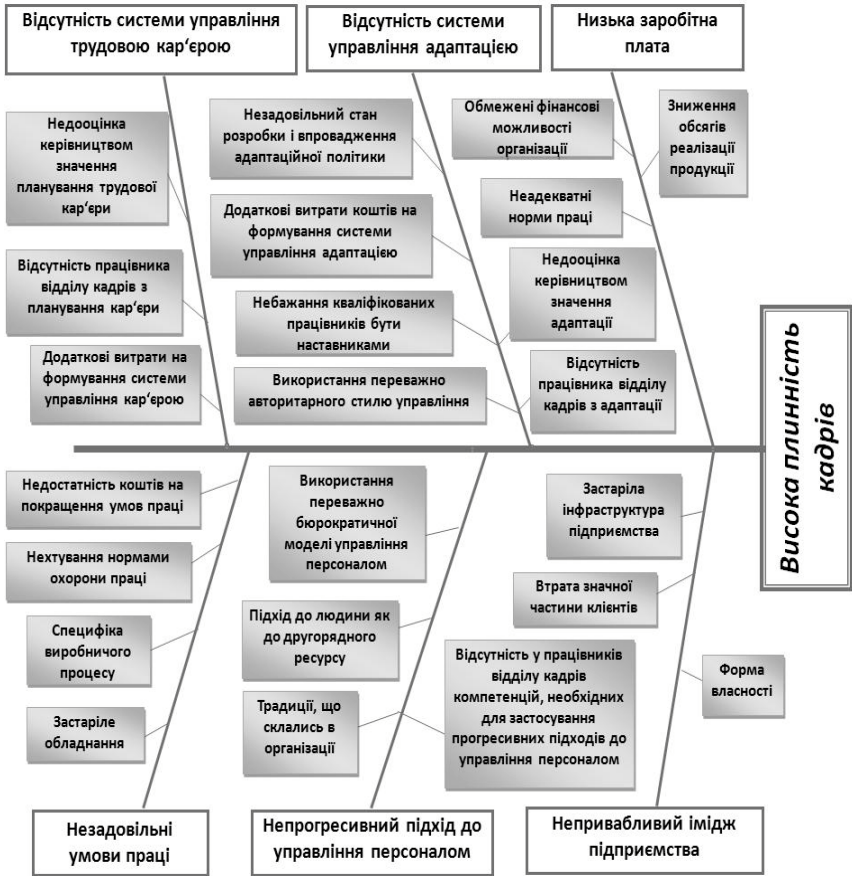


Рис. 5. Аналіз причин високої плинності за допомогою причинно-наслідкової діаграми Ісікави

Потім по краях аркуша з лівого боку позначаються ключові категорії причин, що впливають на досліджувану проблему (низька заробітна плата, відсутність системи управління адаптацією, відсутність системи управління трудовою кар'єрою, незадовільні умо-

ви праці, непривабливий імідж підприємства, непрогресивний підхід до управління персоналом). Кількість категорій може змінюватися залежно від даної проблеми. Від назв кожної з категорій причин до центральної лінії проводяться похилі лінії, які є основними «гілками» діаграми Ісікави. Причини проблеми, виявлені під час «мозкового штурму», розподіляються за встановленими категоріями і відображаються на діаграмі у вигляді «гілок», що примикають до основних «гілок». Кожна з причин деталізується на складові, для чого по кожній з них задається питання — «Чому це сталося»? Результати фіксуються у вигляді «гілок» наступного порядку. Процес деталізації причин продовжується до тих пір, поки не буде знайдена «коренева» причина. Для деталізації може застосовуватися і метод «мозкового штурму». На завершення виявляються найбільш значимі і важливі причини, що впливають на досліджувану проблему. За найбільш значимими причинами здійснюється наступна робота, і визначаються заходи щодо вдосконалення чи попередження. З цією метою може використовуватися діаграма Парето.

Діаграма Парето застосовується практично в будь-яких сферах діяльності для виявлення проблем, що підлягають першочерговому вирішенню. Авторами методу вважаються італійський учений В. Паретто, 1897 р., та американський учений М. Лоренц, 1979 р. В управлінні персоналом Діаграма Паретто використовуються для відображення числової інформації про можливі причини виникнення проблем [14, с. 365]. При вирішенні проблеми плинності кадрів даний метод, на нашу думку, дозволяє підтвердити, обґрунтувати і відобразити проблему, встановити її основні причини, з яких потрібно починати діяти, і розподілити зусилля з метою ефективного вирішення проблеми. Тому зазначений метод доцільно використовувати при інтерпретації даних про причини високої плинності кадрів: при виявленні найбільш значимих і істотних чинників, що впливають на виникнення невідповідностей; для встановлення пріоритету дій, необхідним для вирішення проблеми; для відокремлення важливих чинників від малозначимих і неістотних. Це підтверджується такими перевагами використання діаграми Паретто, як можливість сфокусувати зусилля і ресурси на усуненні найбільш значимих проблем; легкість для використання і розуміння. Проте при його застосуванні необхідно брати до уваги деякі недоліки використання методу: при побудові складної, не завжди чітко структурованої діаграми можливі неправильні висновки щодо значущості проблем, особливо якщо не враховується значення наслідків виникаючих невідповідностей і проблем.

Методика побудови діаграми Паретто широко висвітлена в літературі [4; 12; 17]. При інтерпретації даних про причини високої плинності кадрів в організації для побудови діаграми необхідно дотримуватися наступної послідовності дій. Так, спочатку обирається часовий інтервал для вивчення проблеми, тип даних (чинник) для аналізу, який якнайповніше зможе охарактеризувати проблему (наприклад, низька заробітна плата, незадовільні умови праці тощо.); одиниці виміру, відповідні типові даних. Потім збираються і систематизуються статистичні дані, для чого можна застосовувати й інші інструменти якості, наприклад контрольний листок. Систематизацію статистичних даних краще представити у вигляді таблиці, де систематизуються дані по спаданню, а при необхідності призначаються вагові коефіцієнти для кожного з підтипів даних. Після цього будується стовпчаста діаграма, на якій зображуються підтипи даних і їх величина. У прямокутній системі координат по горизонталі відкладаються рівні відрізки, відповідні підтипам даних, а по вертикалі — величина цих даних в порядку їх зменшення. Потім обчислюється і відображується на діаграмі лінія сумарних значень (наприклад, накопичених відсотків). На завершення виконується аналіз отриманих результатів для розробки необхідних дій щодо вирішення проблеми.

На рис. 6 зображено діаграма Паретто для аналізу причин плинності кадрів, побудована згідно результатів досліджень (соціологічних опитувань персоналу, який звільняється, та експертних оцінок керівництва), проведених авторами на ряді підприємств різної галузевої належності.

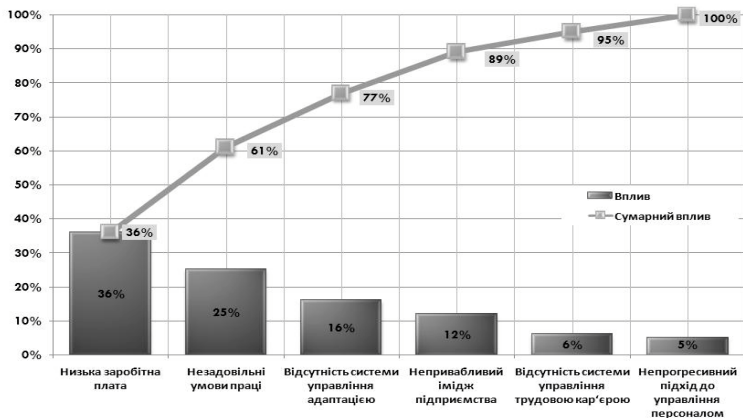


Рис. 6. Аналіз вагомості причин високої плинності кадрів за допомогою діаграми Паретто

Як видно з рис. 6, на сьогодні основною причиною високої плинності кадрів з точки зору персоналу підприємств є недостатній рівень оплати праці та незадовільні умови праці. Тому для запобігання втраті значної частини персоналу керівникам організацій треба приймати оперативні управлінські рішення, які б забезпечили доведення рівня заробітної плати до середнього по галузі, регіону тощо та поліпшення умов праці.

Висновки. Дослідження літератури з проблем плинності дозволяє зробити висновки про те, що, не зважаючи на необхідність практики, в науці ще не склалося цілісної методології вирішення цієї проблеми та прийняття управлінських рішень. У даній статті запропоновано методичні підходи до діагностики причин плинності кадрів з використанням інструментів методологій вирішення проблем менеджменту якості та розроблено практичні рекомендації до використання деревовидної діаграми для постановки та формулювання проблеми високої плинності кадрів, причинно-наслідкової діаграми Ісікави для аналізу зазначеної проблеми та діаграми Паретто для інтерпретації результатів цього аналізу. Розроблена методологія діагностики причин плинності кадрів може бути використана індивідуально, але на практиці зазначені методи спрацюють ефективніше при роботі в команді, особливо у випадках, коли потрібне творче мислення, що зумовлено використанням мозкового штурму.

Для ефективного вирішення проблеми високої плинності кадрів потребують подальших досліджень методичні підходи використання методів та інструментів менеджменту якості при формулюванні обмежень і критеріїв для прийняття рішення і виявлення альтернатив (пошук рішень); вибору найкращого варіанту рішення (на основі аналізу їх ефективності); реалізації рішення та оцінки результатів і зворотний зв'язок.

Література

1. Аскарова В. В. Проблемы текучести персонала в организациях / В. Аскарова // Отдел кадров. — 2008. — № 2.
2. Бехтерев С. Майнд-менеджмент. Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт / С. Бехтерев. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 312 с.
3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала: Навчальний посібник / Н. Л. Гавкалова. — Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004. — 276 с.
4. Герасимова Е. Б., Герасимов Б. И., Сизикин А. Ю. Управление качеством. Учебное пособие / Под ред. Б. И. Герасимова. — М.: Форум: Инфра-М, 2007. — 256 с.

5. *Кибанов А.* Покидая прежнее место работы / А. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — № 3.
6. *Никифорова Л.* Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании / Л. Никифорова // Кадровое дело. — 2006. — № 2.
7. *Одегов Ю. Г.* Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 752 с.
8. *Пустынникова Ю.* Почему уходят квалифицированные сотрудники и руководители? [Текст] / Ю. Пустынникова // Кадровый менеджмент. — 2005. — № 1 — С. 17—20.
9. *Свистунов В.* Современные подходы к оценке текучести персонала / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2009. — № 6.
10. *Стаут Л. У.* Управление персоналом : настольная книга менеджера / Л.У. Стаут; [пер. с англ.]. — М. : Добрая книга, 2007. — 536 с.
11. *Травин В. В.* Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — 5-е изд. — М.: Дело. 2003. — 272 с.
12. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебное пособие / С. В. Пономарев, С. В. Мищенко, В. Я. Белобрагин, В. А. Самородов, Б. И. Герасимов, А. В. Трофимов, С. А. Пахомова, О. С. Пономарева. — М.: РИА «Стандарты и качество». — 2005. — 248 с.
13. Управление персоналом на производстве: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 381 с.
14. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
15. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.
16. *Щёкин Г.* Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Г. Щёкин. — К.: МАУП, 2002. — 832 с.
17. *Rampersad, H. K.* Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement. — Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, 2001. — 190 p.
18. *Buzan T.* Mind Maps at Work: How to Be the Best at Your Job and Still Have Time to Play/ Published November 29th 2005 by Plume. - 256 pages
19. *Nast J.* Idea Mapping: How to Access Your Hidden Brain Power, Learn Faster, Remember More, and Achieve Success in Business/ Published September 1st 2006 by John Wiley & Sons. — 268 p.

Стаття надійшла до редакції 21.03.2012 р.