

Економічні науки

УДК 331.101

**Ткачук Вячеслав Александрович**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Житомирський державний технологічний університет*

**Ткачук Вячеслав Александрович**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда  
Житомирский государственный технологический университет*

**Tkachuk Vyacheslav**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of  
Personnel Management and Labor Economics  
Zhytomyr State Technological University*

**Казанцева Ольга Анатоліївна**

*магістрант спеціальності  
"Управління персоналом та економіка праці"  
Житомирського державного технологічного університету*

**Казанцева Ольга Анатольевна**

*магистрант специальности  
"Управление персоналом и экономика труда"  
Житомирского государственного технологического университета*

**Kazantseva Olha**

*Magistrate of Specialty "Human Resources  
Management and Labor Economics" of the  
Zhytomyr State Technological University*

**СЕРТИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КОМПОНЕНТА  
ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА  
СЕРТИФИКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК КОМПОНЕНТА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
CERTIFICATION OF PERSONNEL AS COMPONENT OF  
PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEE EMPLOYEES**

***Анотація.** Обґрунтовано необхідність проведення сертифікації персоналу на підприємстві. Встановлено основні цілі сертифікації персоналу. Розкрито методологічні основи сертифікації персоналу. Наведено методiku проведення сертифікації персоналу на підприємстві. Визначено мотиваційні чинники проведення сертифікації персоналу для підприємства та самих працівників.*

***Ключові слова:** професійний розвиток, сертифікація персоналу, сертифікаційна комісія, сертифікаційний процес, професійна придатність, професійна відповідність.*

***Аннотация.** Обоснована необходимость проведения сертификации персонала на предприятии. Установлены основные цели сертификации персонала. Раскрыты методологические основы сертификации персонала. Приведена методика проведения сертификации персонала на предприятии. Определены мотивационные факторы проведения сертификации персонала для предприятия и самих работников.*

***Ключевые слова:** профессиональное развитие, сертификация персонала, сертификационная комиссия, сертификационный процесс, профессиональная пригодность, профессиональное соответствие.*

***Summary.** The necessity of certification of personnel at the enterprise is substantiated. The basic objectives of personnel certification are set. The methodological foundations of personnel certification are revealed. The*

*methodology of certification of personnel at the enterprise is given. Motivational factors of certification of personnel for the enterprise and employees themselves are determined.*

**Key words:** *professional development, certification of personnel, certification committee, certification process, professional suitability, professional compliance.*

**Постановка проблеми.** Інтенсивний розвиток промисловості й послуг з кожним роком вимагає від фахівців нових і поглиблення існуючих знань техніки, програмного забезпечення, нормативних документів. За таких умов основним фактором для збереження конкурентоспроможності у світовій економіці є наявність освіченої й добре підготовленої робочої сили. Основним критерієм відбору персоналу на ринку праці є наявність у претендента на заняття вакансії сертифіката відповідності як додаткового підтвердження необхідного рівня професіоналізму. Втім, у більшості випадків отримання такого сертифікату самими працівниками сприймається радше як чергове випробування їх майстерності, ніж можливість для виявлення слабких місць у індивідуальній робочій силі.

**Метою дослідження** є розкриття теоретико-прикладних основ проведення сертифікації персоналу на підприємстві для забезпечення його стійкого професійного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації і проведення сертифікації персоналу на підприємстві віднайшли втілення у працях вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких варто виділити: Ю.А. Бабіченко, Ю.С. Братішко, С.І. Терещенка, Н.А. Єфіменка, Я.Л. Захарченка, В.С. Зайцеву, О.О. Герасименко, Г.В. Сніжну, О.В. Томашевського, В.С. Терьошину, О.В. Посилкіну. Так, С.І. Терещенко досліджує вплив сертифікації персоналу на рівень якості продукції підприємства. Н.А. Єфіменко, доповнивши результируючий показник станом

відтворювальних процесів, зазначає, що сертифікація персоналу, насамперед, має бути спрямованою на відтворення та підтримання функціонального стану робочої сили при одночасному професійному розвитку людини. Сертифікацію персоналу як дієвий інструмент управління професійним розвитком персоналу розглядає О.О. Герасименко. Я.Л. Захарченко зауважує, що винятковою умовою дослідження сертифікації персоналу є використання системного підходу, що полягає в дослідженні об'єкта (сертифікації) як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними. В.С. Зайцев розцінює сертифікацію персоналу як нову технологію оцінювання компетенцій працівників підприємства. Варто також виділити Дж. Хейла, який запропонував чіткий опис документів, у тому числі сертифікатів, що видаються людині, яка відповідає певному набору стандартів. Разом із тих, проводиться недостатньо досліджень сертифікації персоналу як форми професійного розвитку персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система професійного розвитку персоналу на підприємстві спрямована на приведення рівня кваліфікації працівників у відповідність до вимог виробництва, оптимальне задоволення особистих інтересів працівників, пов'язаних із самореалізацією, підвищення ефективності їх праці, забезпечення на цій основі конкурентоспроможності товарів (робіт, послуг) [6]. Вона включає в себе професійне навчання персоналу, атестацію і сертифікацію персоналу, формування резерву керівників підприємств, установ та організацій.

Проводячи аналіз діяльності і фактичного стану промислових підприємств, керівник разом з економічними службами вирішує питання щодо існування на підприємстві достатніх людських ресурсів для функціонування і позитивної зміни та придатності персоналу працювати достатньо ефективно і відповідно обраній стратегії. З цією метою досить

важливого значення набуває оцінювання фактичного складу і структури персоналу, його особливостей, наявності професійно важливих якостей та характеристик третьою, незалежною стороною – організацією, що надає послуги з сертифікації компетенцій.

Необхідність професійного навчання персоналу на підприємстві зумовлена невідповідністю рівня професійної підготовки працівників вимогам робочих місць. Її складно виявити на етапі відбору кандидатів на заміщення вакансій, оскільки про низький рівень кваліфікації кадрів складається думка лише під час здійснення трудової адаптації. Така ситуація виникає внаслідок неможливості об'єктивного підтвердження отриманого за підсумками навчання рівня кваліфікації, оскільки процес підготовки кваліфікованих робітників проходить в тих умовах матеріально-технічної бази, що можуть забезпечити професійно-технічні навчальні заклади (далі – ПТНЗ), і не орієнтований на розвиток промислового виробництва та зростання вимог до стандартів продукції.

Прикладними для визначення якості підготовки кваліфікованих робітників на етапі відбору кадрів є наукові розробки в сфері вищої освіти, де для визначення рівня сформованості компетенцій у випускників вищих навчальних закладів і фахівців та динаміки оволодіння цими компетенціями пропонується використовувати матрицю компетенцій, що складається з набору компетенцій, рівнів сформованості компетенцій та відповідних текстових описів рівнів компетенцій. Така матриця як додаток до універсальної моделі компетенцій фахівця є головним критерієм для вимірювання якості підготовки випускників та професіоналізму фахівців, а сама модель дозволяє оцінювати випускників і фахівців на відповідність певному набору компетенцій. Перенесення досвіду зазначеного моделювання компетенцій кадрів в площину професійно-технічної освіти (далі – ПТО) дозволить [3, с. 77–80]:

- налагодити ефективну взаємодію ринків праці і освітніх послуг,

описати з єдиних позицій вимоги до кваліфікації випускників ПТНЗ і кандидатів на вакансії;

- розробити професійні стандарти на компетентнісній основі.

Натомість сертифікація персоналу, що якраз має виконувати цю функцію, в силу проведення за переважної ініціативи самих роботодавців, хоча тільки починає активно впроваджуватися у практику оцінювання професійної компетентності персоналу, однак вже сьогодні є передумовою для встановлення тісної взаємодії між державою та промисловими підприємствами.

Сертифікація персоналу має сенс лише тоді, коли вона переслідує конкретні економічні чи соціальні цілі. Можна визначити такі основні цілі сертифікації персоналу:

- створення умов для роботи підприємства на єдиному товарному ринку України та випуску конкурентоспроможної продукції і надання якісних послуг, а також для їх успішної діяльності в міжнародному економічному та науково-технічному просторі;
- захист споживача від недобросовісного виробника, що використовує під час створення продукції людські ресурси, які мають такий рівень професійної підготовки та кваліфікації, що не відповідає заявленій якості продукції або послуги;
- сприяння підприємству в якісному підборі персоналу на ринку праці;
- підтвердження можливостей підприємства щодо забезпечення заявлених показників якості, використовуваним персоналом;
- гарантування безпеки навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна, що обумовлені компетентністю посадових осіб і окремих категорій персоналу.

Все це є свідченням важливості такого процесу, як сертифікація персоналу. Такого роду сертифікація може бути здійснена як на національному рівні, згідно з законодавчими нормативними вимогами, так

і на міжнародному рівні – відповідно до міжнародних стандартів.

Сьогодні доволі багато роботодавців і працівників не розуміють змісту самого процесу сертифікації персоналу, помилково ототожнюючи її з атестацією та іншими процедурами підтвердження професійної відповідності. Сертифікація персоналу – це процедура встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам вітчизняних і (або) міжнародних стандартів; призначена оцінити рівень професіоналізму фахівця відповідно до зовнішніх професійних стандартів, тобто розроблених поза конкретним підприємством. Однією з основних умов забезпечення ефективного функціонування процедури сертифікації персоналу є використання системного підходу під час її формування, адже сертифікація персоналу – це багатоелементна та багаторівнева система.

Сертифікаційний процес – це діяльність, за якої орган із сертифікації встановлює, що певна особа відповідає сертифікаційним вимогам, враховуючи подання заяви, оцінювання, рішення щодо сертифікації, ресертифікації й використання сертифікатів, логотипів і торговельних марок [5].

Основними елементами системи сертифікації персоналу є суб'єкт оцінювання, об'єкт оцінювання, предмет оцінювання, методи оцінювання, процедура оцінювання. Окремо потрібно відзначити, що система сертифікації не є чимось відокремленим стосовно інших процесів, вона є частиною внутрішнього (господарської системи підприємства) та зовнішнього (економічного простору на макрорівні) середовища, їхньою підсистемою [2, с. 50].

Суб'єктом оцінювання може виступати третя незалежна сторона. На рівні підприємства – це може бути орган оцінювання, створений у структурі служби персоналу. На рівні держави – орган із сертифікації, що призначений / уповноважений на виконання робіт у державній системі сертифікації (наприклад, УкрСЕПРО). Об'єктами сертифікації можуть

бути: фізичні особи, які добровільно побажали отримати документальне підтвердження відповідності своєї професійної підготовки або компетентності до вимог професійного стандарту займаної або передбачуваної в перспективі посади чи професії; посадові особи, фахівці, керівники трудових колективів, окремі категорії персоналу; окремі трудові колективи щодо всього трудового потенціалу або якоїсь його частини; окремі категорії працівників.

Предметом сертифікації є кваліфікація персоналу та її відповідність професійним стандартам. Професійні стандарти, своєю чергою, можуть встановлюватися на рівні підприємства (внутрішньофірмові) і на рівні держави (загальнодержавні за видами економічної діяльності). Основними методами сертифікації персоналу є тестування і стажування. Зазвичай, під час сертифікації персоналу використовуються кваліфікаційні тести, які містять тестові завдання з теорії та практичні кейси з відкритими або ж закритими відповідями. Стажування може відбуватися як на робочому місці працівника, який бажає сертифікуватися, так і на базі органу з сертифікації, якщо він має можливість його організувати.

Відповідно до вищесказаного сертифікація персоналу надає можливість для відділу людських ресурсів підприємства здійснювати пошук і відбір кадрів, які володіють достатнім набором професійних компетенцій, необхідних для роботи на виробництві, уникаючи додаткових витрат. Тоді як для держави – це спосіб формування цільового державного замовлення на професійну підготовку кадрів, а отже й оптимізації витрат, передбачених державним фінансуванням ПТО.

Таким чином, заслуговує на увагу доцільність надання пільг промисловим підприємствам під час сертифікації персоналу в сфері, в якій не регламентуються законодавством вимоги до продукції та умови введення її в обіг. У цьому зв'язку підприємства, що мають штатних працівників облікового складу, значна частина яких пройшла процедуру



сертифікації, могли б отримати привілеї щодо: державного замовлення на продукцію, яку випускають ці підприємства; представлення підприємств на попередньому відборі для участі у тендерах на здобуття замовлення на постачання продукції за оголошеними умовами; отримання експортно-імпортних ліцензій для здійснення зовнішньоекономічної діяльності; забезпечення підприємств кредитуванням за рахунок держави та інше.

У практику управління персоналом сертифікацію персоналу як процедуру офіційного підтвердження професійної компетентності працівників почали впроваджувати відносно недавно. Великою мірою сертифікація персоналу доступна для крупних підприємств, оскільки передбачає значні фінансові витрати на її організацію і проведення. Однак, методологічно сертифікація персоналу відповідає інтересам зокрема малих і середніх підприємств.

Ідея сертифікації людських ресурсів підприємства базується на оцінюванні і покращенні професійної компетентності осіб, які в даний час зайняті у середовищі HR-менеджменту і хотіли б отримати визнання своєї кваліфікації у вигляді CIPD-асоційованого членства, як-от: HR-адміністраторів, HR-помічників, HR-консультантів, співробітників відділу управління людськими ресурсами. Так як першочергово програма сертифікації персоналу серед інших навчальних модулів включала: пошук, відбір і найм кадрів (методи збору інформації про стан ринку праці, планування людських ресурсів, розробка посадових інструкцій); навчання і розвиток персоналу (принципи навчання персоналу, взаємозв'язок між бізнес-планами та планами розвитку персоналу шляхом навчання, систематизування циклу навчання); управління продуктивністю і відносинами працівників (встановлення зворотного зв'язку між адміністрацією та працівниками, трудова дисципліна, трудове законодавство, система заохочення та стягнення, система партисипативного управління та участі у прибутках) та ін.

Сертифікації є засобом визнання компетенції кадрів. Кадри, які отримуються сертифікат кваліфікації, по суті, допускаються керівником підприємства до роботи в певному виробничому середовищі. Для тієї частини персоналу, що не відповідає або частково відповідає вимогам робочих місць, як правило, організовується і проводиться навчання. Оцінювання рівня компетентності працівників здійснюється після навчання персоналу за однією з обраних форм. На вітчизняних промислових підприємствах застосовуються наступні форми навчання працівників: навчання роботі зі шкідливими та небезпечними факторами; навчання нових працівників; перепідготовка та навчання іншим професіям; навчання з підвищення професійної майстерності та кваліфікації робітників.

Підвищення кваліфікації персоналу здійснюється з відривом та без відриву від виробництва. Робітники навчаються та набувають досвід в процесі теоретичного навчання на курсах, семінарах, навчально-практичних базах інших підприємств шляхом розгляду питань щодо стандартизації, управління якістю, безпеки продукції, екологічного менеджменту; економного використання ресурсів виробництва.

Керівництво навчанням здійснюється менеджером з персоналу спільно з керівником структурного підрозділу підприємства. Менеджер з персоналу робить відповідний запис в журнал реєстрації про первинну підготовку, перенавчання або підвищення кваліфікації. Результативність навчання визначається при заповненні співробітником анкети оцінювання навчання. Програми проведення навчання затверджує генеральний директор, а контроль за процесом навчання покладається на керівника структурного підрозділу. При проведенні навчання ведеться журнал обліку відвідувань занять. За результатами навчання проводиться залік, який оформляється протоколом засідання комісії з перевірки знань. Після навчання персоналу менеджером з персоналу проводиться анкетування

респондентів на предмет корисності отриманих знань та їх аналіз.

Така методика проведення навчання працівників промислових підприємств виглядає суто технічним набором заходів, що передбачає самооцінювання працівниками здобутих знань за результатами навчання, однак зовсім не орієнтована на підвищення заінтересованості персоналу у навчанні, визначення корисності навчання працівників для підприємства, позбавлена розуміння економічної і соціальної ефективності навчання як з боку працівників, так і з боку адміністрації.

Беручи до уваги світовий досвід сертифікації компетенцій працівників, варто відзначити, що процедура сертифікації займає провідне місце в організаційно-економічному механізмі забезпечення кваліфікованими робітничими кадрами промислових підприємств. Причому у даному разі кваліфікація працівників засвідчується сертифікатами компетенції CIPD, а програма підготовки враховує кон'юнктуру ринку праці та розвиток окремих видів економічної діяльності країн.

З огляду на вищезазначене та враховуючи умови діяльності вітчизняних промислових підприємств, обов'язкова сертифікація персоналу повинна включати:

- створення умов для роботи підприємств на єдиному товарному ринку держави, враховуючи випуск конкурентоспроможної продукції, а також для їх успішної діяльності в міжнародному економічному, науково-технічному співробітництві та торгівлі;
- захист споживача від недобросовісного виробника, що використовує у процесі створення продукції людські ресурси, які мають рівень кваліфікації, що не відповідає заявленій якості продукції, яка випускається;
- сприяння промисловим підприємствам в компетентному пошуку і підборі персоналу на регіональному та національному ринку праці;

- підтвердження можливостей промислового підприємства щодо забезпечення заявлених показників якості продукції наявним персоналом;
- забезпечення безпеки навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна, обумовленого компетентністю посадових осіб та окремих категорій персоналу.

Відтак, промислове підприємство, що пройшло процедуру сертифікації персоналу, може отримати такі переваги [1, с. 174; 4, с. 27]:

- підвищення іміджу підприємства, що дозволяє посилити заінтересованість інвесторів, отримати можливість брати участь в міжнародних тендерах і проектах;
- можливість отримати об'єктивну оцінку якості підготовки, рівня компетентності та професійної придатності працівників;
- дотримання вимог міжнародних ринків праці та продукції;
- можливість сформулювати рекомендації щодо перспектив внутрішньофірмового навчання, розробити пропозиції щодо корегування освітніх стандартів системи професійної підготовки кваліфікованих робітників;
- можливість стимулювати персонал до підвищення рівня своєї кваліфікації, активізувати його професійне зростання;
- можливість зіставляти відповідність персоналу заявленій якості виробленої продукції;
- врахування і виконання особливих вимог замовника до продукції, а також роботодавця до якості робочої сили.

Для самих працівників промислових підприємств сертифікація, перш за все:

- підвищує шанси працевлаштування з урахуванням якості своєї підготовки;
- забезпечує психологічну комфортність і упевненість у власних

МОЖЛИВОСТЯХ;

- виступає підтвердженням рівня кваліфікації і професійної майстерності працівника незалежною організацією;
- є підтвердженням якості і надійності всіх виконуваних працівником трудових дій та операцій;
- є додатковою підставою для підвищення заробітної плати;
- надає пріоритет для кар'єрного зростання.

Обов'язковість проведення сертифікації персоналу сьогодні може бути пов'язана виключно з вимогами конкретного виду економічної діяльності, де вкрай важливо володіти даними про рівень професійних компетенцій працівників, підтвердженими сертифікатом відповідності. У зв'язку з цим покращення системи обов'язкової сертифікації персоналу має передбачати:

- визначення переліку видів економічної діяльності або конкретних підприємств, де процедура сертифікації персоналу є обов'язковою для проведення;
- утворення відокремленого органу сертифікації персоналу в системі УкрСЕПРО;
- врегулювання процедури обов'язкової сертифікації персоналу в чинних нормативно-правових документах та у разі необхідності розробку і прийняття окремих документів із точним визначенням понять «сертифікація персоналу», «обов'язкова і добровільна сертифікація персоналу» та ін.

Для удосконалення системи добровільної сертифікації персоналу підприємств необхідно: законодавчо визначити механізм ініціювання проведення добровільної сертифікації персоналу суб'єктами підприємницької діяльності та видачі сертифікатів відповідності професійних компетенцій власних зразків; розробити і затвердити стандарт «Вимоги до створення і функціонування систем добровільної сертифікації»;

розробити систему професійної підготовки аудиторів персоналу на підприємстві або за участі навчальних закладів чи спеціалізованих організацій.

Так, удосконалення системи обов'язкової та добровільної сертифікації персоналу спроможне істотно підвищити рівень конкурентоспроможності персоналу, професійної мобільності робітників за рахунок отримання визнання професійної компетентності на робочому місці, актуалізувати процедуру атестації працівників, забезпечити потреби підприємств у кваліфікованих робітниках.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Оцінювання професійних компетенцій людей у момент закриття вакансій і протягом усього часу роботи на підприємстві дає можливість забезпечити кожне робоче місце працівниками з найбільш підходящою робочою силою, а отже сформувати максимально ефективну професійно-кваліфікаційну структуру персоналу.

Серед доступних службі персоналу підприємства методів оцінювання професійних знань, умінь і практичних навичок помітне місце займає сертифікація персоналу. Особливістю процедури сертифікації персоналу є те, що вона передбачає перевірку відповідності професійних компетенцій персоналу робочим місцям зовнішньою незалежною організацією в умовах, наближених до виробничих.

Сертифікація персоналу продовжує бути менш популярним методом оцінювання їх компетенцій, ніж, наприклад, атестація персоналу. Тому, в цілях наукової новизни авторами обґрунтовано необхідність охоплення усіх груп персоналу для комплексного застосування методу сертифікації персоналу. Крім того, були розглянуті мотиваційні чинники проведення сертифікації персоналу як з боку роботодавців, так і з боку працівників. У подальшому розвиток цієї теми варто здійснювати в напрямі аналізу поетапного проведення процедури сертифікації персоналу.

## **Література**

1. Єфіменко Н.А. Сертифікація персоналу як фактор впливу на відтворювальні процеси та покращення рівня якості продукції машинобудування / Н.А. Єфіменко // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – №1 (43). – С. 172–176.
2. Захарченко Я.Л. Сертифікація персоналу: системний підхід / Я.Л. Захарченко // Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – №778. – С. 46–53.
3. Кожан Т.О. Моделювання компетенцій з управління персоналом як основи розробки професійного та освітнього стандартів / Т.О. Кожан // Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць. – №2 (4). – 2012. – С. 72–80.
4. Терещенко С.І. Сертифікація персоналу як фактор покращення рівня якості продукції / Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – №1/4(15). – С. 26–28.
5. Cynthia D. Woodley. Ensuring competency and ability in a global era / ISO Focus+. – 2011. – V. 2. – №8. – P. 1–519.
6. Renckly, Richard G. Human resources / Richard G. Renckly. – 2nd ed. – 2004. – (Barron's business library). Includes bibliographical references and index. – ISBN: 0-7641-2449-8.

## **References**

1. Yefimenko, N.A. (2008), "Certification of personnel as a factor of influence on reproduction processes and improvement of the quality level of products of machine building", *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, no 1(43), pp. 172–176.
2. Zakharchenko, Ya.L. (2013), "Staff certification: system approach",

*Visnyk NU «Lvivska politehnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no 778, pp. 46–53.

3. Kozhan, T.O. (2012), “Modeling competencies in human resources management as the basis for the development of professional and educational standards”, *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no 2 (4), pp. 72–80.
4. Tereshchenko, S.I. (2014), “Staff certification as a factor in improving product quality”, *Tehnologicheskyy audit i rezervy proizvodstva*, no 1/4(15), pp. 26–28.
5. Cynthia D. Woodley. Ensuring competency and ability in a global era / ISO Focus+. – 2011. – V. 2. – №8. – P. 1–519.
6. Renckly, Richard G. Human resources / Richard G. Renckly. – 2nd ed. – 2004. – (Barron’s business library). Includes bibliographical references and index. – ISBN: 0-7641-2449-8.