

## ***Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Кадровий менеджмент»***

### ***Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організації***

Предмет, об'єкт і завдання навчальної дисципліни. Визначення понять *організація; персонал; трудові ресурси; кадри; менеджмент*. Роль та значення менеджменту персоналу як науки. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Системний підхід до менеджменту персоналу організації. Основні елементи (підсистеми) менеджменту персоналу. Організаційна структура управління персоналом: елементарна, лінійна, функціональна, матрична. Особливості організаційних структур. Фактори впливу на вибір структур.

Загальна модель менеджменту персоналу. Методи менеджменту персоналу. Система управління персоналом організації. Зарубіжний досвід менеджменту персоналу.

### ***Тема 2. Еволюція менеджменту людських ресурсів***

Основні віхи історії менеджменту персоналу. Людина в моделі управління Тейлора. Неотейлорівські погляди на персонал, обмеженість цих поглядів. Сучасний розвиток теорії організації.

Основні підходи до управління персоналом (економічний, органічний, гуманістичний), їх вплив на теорію і практику управління особистісною (людською) стороною організації. Економічний підхід і концепція використання трудових ресурсів. Основні принципи концепції використання трудових ресурсів. Органічний підхід і концепція управління персоналом. Трансформація кадрової функції в межах органічної парадигми.

Ототожнення організації з людською особистістю і погляд на організацію як єдиний організм зі складових, сполучених лініями управління, комунікаціями; суб'єкт і об'єкт управління. Гуманістичний підхід і концепція управління людиною.

Організаційна культура як інструмент управління, як об'єкт управлінської діяльності.

Теорія "людського і соціального капіталу". Рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини. Соціальний капітал як фактор ефективної діяльності організації. Концепція "аналіз людських ресурсів" та її вплив на практику роботи з персоналом. Завдання аналізу людських ресурсів. Вимір індивідуальної вартості працівника. Стохастична позиційна модель обчислення витрат вкладів у людський капітал.

### ***Тема 3. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу***

Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Формальні та неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом. Керівна і виховна роль керівника. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.

Потреби і ціннісні орієнтації працівників, їх врахування в процесі мотивації трудової поведінки.

Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу. Комунікативний процес. Стресові фактори й управління ними.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Соціально-психологічні резерви підвищення ефективності спільної праці. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку.

#### ***Тема 4. Кадрова політика підприємств***

Сучасні вимоги до кадрової політики. Основні положення кадрової політики організації. Пасивна, реактивна, превентивна і активна кадрова політика. Раціональна і авантюриницька кадрова політика. Відкрита і закрита кадрова політика: орієнтація на персонал всередині організації і поза неї. Кадрова робота як засіб реалізації кадрової політики. Зміст і напрямки кадрової політики. Етапи побудови кадрової політики. Кадрові заходи і кадрова стратегія. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрову політику, зміст і специфіка програм і кадрових заходів.

Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики. Функції та завдання кадрової служби. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.

#### ***Тема 5. Служба управління персоналом й кадрове діловодство***

Кадрове діловодство. Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення управління кадрами. Організація обліку кадрів і звітності щодо них. Система банку даних. Системи кадрової інформації. Експертні системи. Інтерактивна концепція застосування електронно-обчислювальної техніки у роботі кадрових служб. Документи та реєстраційні форми з діловодства.

Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Кодекс законів про працю, Закони: “Про колективні договори і угоди”, “Про зайнятість”, “Про оплату праці”, “Про охорону праці”, “Про пенсійне забезпечення” та ін. Нормативно-правова база – “Класифікатор професій ДК 003-95”; Правила внутрішнього трудового розпорядку; Колективний договір; Положення про структурні підрозділи організації; Посадові інструкції.

Наукове-методичне забезпечення менеджменту персоналу-Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників; міжгалузеві норми та нормативи; Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України.

Інформаційна система менеджменту персоналу. Склад інформаційної системи та вимоги до неї.

Кадрове забезпечення менеджменту персоналу. Функції лінійних та функціональних менеджерів.

Технічне забезпечення менеджменту персоналу: прості пристрої та знаряддя праці; організаційна техніка; обчислювальні машини; засоби копіювання та розмноження документів; засоби обробки документів; засоби зберігання, пошуку і транспортування

документів ; засоби управління зв'язку – це пристрої для передачі та прийняття інформації.

Фінансове забезпечення менеджменту персоналу. Внутрішні та зовнішні витрати.

### ***Тема 6. Кадрове планування в організації***

Сутність, цілі і завдання планування персоналу. Основні види планування: довгострокові і поточні. Схема планування потреби в персоналі.

Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі. Якісний і кількісний склад персоналу. Обчислення потреб. Методи обчислення кількісної потреби у персоналі.

Планування і аналіз показників праці, витрат на персонал. Система показників праці: норма організації, загальноекономічні показники, кадрові показники, витрати на персонал, умови праці. Спільна характеристика показників. Методи планування продуктивності праці.

### ***Тема 7. Форми і методи комплектування організації персоналом***

Організація та джерела залучення персоналу. Методи підбору персоналу, їх характеристика. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.

Особливості закордонного досвіду планування потреб в персоналі. Форми та методи комплектування організації персоналом.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переведення та переміщення на іншу посаду, роботу.

Добір працівників згідно з функціональним запитом діяльності організації, відповідно до критеріїв функціональної діяльності, рівня професіоналізму працівників, визначення посади (функціонального місця працівника в системі діяльності організації), оформлення найму на роботу. Технологія найму, добору, прийому і розстановки кадрів. Ділова оцінка персоналу. Сутність контрактної системи найму. Порядок найму і звільнення працівників. Використання персоналу.

Оптимізація чисельності персоналу. Кадровий аудит. Основні кадрові процеси і напрями аудиту.

### ***Тема 8. Професійний розвиток і навчання персоналу***

Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. Організація системи професійного навчання персоналу. Методи й форми професійного навчання. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу). Професійне навчання в зарубіжних фірмах.

Організація системи навчання персоналу. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Виникнення й зміст концепції неперервної освіти. Неперервне навчання управлінських працівників і спеціалістів. Неперервна освіта робітників. Організація і методологічне забезпечення системи неперервного навчання кадрів. Методика обчислення витрат на підвищення кваліфікації. Організація внутрішньофірмового навчання. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення.

## ***Тема 9. Розвиток кар'єри в організаціях***

Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу. Управління діловою кар'єрою. Система службово-професійного просування. Робота з кадровим резервом. Розвиток кар'єри в організаціях. Типи, етапи та цілі кар'єри. Планування та управління кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для зростання. Методи соціального та морального впливу на персонал. Гуманізація праці, залучення до управління. Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу. Підготовка і формування резерву керівників. Розстановка персоналу за посадами.

## ***Тема 10. Адаптація персоналу***

Поняття і види адаптації персоналу. Напрямки адаптації. Психофізіологічна адаптація. Професійна адаптація. Соціально-психологічна адаптація. Умови, від яких залежить успішність адаптації.

Етапи адаптації персоналу. Стратегії керівника на початку роботи: очікувана, критична, традиційна, раціональна. Види стресів. Основні джерела стресових ситуацій.

Фізіологічна адаптація до режимів роботи. Ознаки і причини низької працездатності.

Управління адаптацією. Розробка системи заходів, що позитивно впливають на процес адаптації. Технологія управління відносно молодих працівників.

## ***Тема 11. Соціальне партнерство в організації***

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.

Громадські організації. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.

Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

Зарубіжний досвід соціального партнерства.

## ***Тема 12. Регулювання трудової активності персоналу***

Зміст управління використанням персоналу. Умови праці, їх регулювання. Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.

Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні.

Розробка заходів з регулювання плинності персоналу. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу. Організація навчання техніки безпеки та охорони здоров'я. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

### ***Тема 13. Організація робочого місця та використання робочого часу***

Поняття і види робочих місць, їх раціональна організація. Вимоги, що висувуються до організації робочого місця: інформаційні; економічні; ергономічні; гігієнічні; естетичні; технічні; організаційні.

Нормування праці: норми виробітку; норми часу; норми обслуговування; норми чисельності; комплексні норми. Методи нормування.

Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Способи хронометражу. Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці, шляхи скорочення втрат робочого часу. Гнучкі режими праці.

Законодавче регулювання робочого часу.

### ***Тема 14. Створення сприятливих умов праці***

Поняття, фактори і значення умов праці: соціально-економічні; техніко-організаційні; природні; санітарно-гігієнічні; психофізіологічні; естетичні; соціально-психологічні елементи.

Державне регулювання умов праці. Закон України "Про охорону праці"

Класифікація умов праці на виробництві та їх оцінка. Атестація робочих місць. Методика оцінки умов праці.

Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві. Соціальні результати впливу умов праці на працівників.

Засоби комплексного впливу на працівників несприятливих умов праці. Компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних.

### ***Тема 15. Конфлікти в системі управління персоналом***

Суть, різновиди та причини конфліктів. Основні функції конфліктів. Типи конфліктів: внутрішньо особові, між особові, між групові, конфлікти між особою та групою. Поняття трудового конфлікту та конфліктної ситуації. Об'єктивні причини виникнення конфліктів.

Форми виробничих конфліктів. Стратегії та методи управління конфліктами. Моделі поведінки учасників конфлікту. Переговори як одна з тактичних форм вирішення конфлікту. Етапи успішного вирішення конфліктів.

Роль примірних процедур у вирішенні трудового конфлікту. Закордонний досвід примірних процедур. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових суперечок". Функції Національної служби посередництва і примирення.

## ***Тема 16. Управління поведінкою та дисципліною персоналу***

Психологічні особливості теорії поведінки особистості. Поведінка, індивідуальність, особистість, типи темпераменту. Поняття “екстраверсія”-“інтроверсія”.

Головні психологічні характеристики особистості: характер, обдарованість, талановитість, геніальність.

Поведінка особистості в групі. Суть і різновиди дисципліни. Економічна, політична, фінансова, трудова, технологічна дисципліна. Види трудової дисципліни: виконавча, активна, самодисципліна. Зміст дисциплінарних відносин. Розрахунок рівня технологічної дисципліни.

Механізми та методи управління дисципліною. Форми впливу керівника на людину: влада, що ґрунтується на законі; влада примусу; влада винагород і заохочень; експертна влада; еталонна влада. Виховні, правові, організаційні методи управління дисципліною. Заохочування в системі управління. Причини порушення трудової дисципліни та методи покарання. Принципи, на яких ґрунтується управління дисципліною.

Управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу. Оцінка стану трудової дисципліни в організації і в структурних підрозділах.

## ***Тема 17. Атестація персоналу***

Поняття та завдання атестації персоналу. Види атестацій: підсумкова, проміжна, спеціальна. Об’єкти та показники атестації.

Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Запобігання суб’єктивності, застосування комплексного підходу.

Етапи проведення атестації. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

## ***Тема 18. Оцінювання персоналу***

Оцінка результатів праці як функція управління персоналом. Фактори, які впливають на ефективність управління персоналом. Класифікація чинників, що враховуються під час оцінювання результатів праці. Результати праці керівника. Результати праці спеціалістів. Умови ефективного оцінювання результатів праці. Основні методи оцінювання результатів праці управлінських працівників. Показники результатів роботи. Оцінювання результатів роботи.

Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.

Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Оцінювання діяльності підрозділів управління персоналом. Показники оцінки ефективності роботи. Оцінювання результатів роботи підрозділів управління персоналом.

Оцінювання економічної ефективності проектів удосконалення управління персоналом. Порядок обчислення. Обчислення витрат, пов’язаних з удосконаленням системи управління персоналом. Функціонально-вартісний аналіз, його можливості та сфера використання.

Досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу.

## ***Тема 19. Оплата праці***

Заробітна плата як провідний стимул трудової діяльності. Закон України “Про оплату праці”. Зарплата як економічна категорія. Номінальна, реальна, реальні доходи працівника.

Державне регулювання оплати праці. Розмір мінімальної заробітної плати.

Тарифна система як основа організації оплати праці на підприємстві.

Основні елементи тарифної системи: довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів (єдина тарифна сітка).

Нетрадиційні системи оплати праці: участь у прибутках, система бонусів, участь в акціонерному капіталі, різні види страхування, пільги та компенсації та інше.

Сучасні системи оплати праці в зарубіжних країнах.

## ***Тема 20. Мотивація та стимулювання персоналу організації***

Потреби, мотиви та інтереси людини. Абсолютні, дійсні, платоспроможні й задоволені потреби. Матеріальна, трудова і статусна мотивація.

Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою. Поняття “мотивація праці” і “мотивація трудової діяльності”.

Стимулювання як метод управління працею. Гуманізація праці як важливий засіб посилення мотивації праці на сучасному етапі. Принципи гуманізації.

Змістовні теорії мотивації: Абрахама Маслоу, Девіда Мак Клеелланда, Фредерика Гецберга, Скиннера Бернарда.

Процесійні теорії мотивації: теорія чекання Віктора Врума; теорії справедливості; модель Портера-Лоулера.

## ***Тема 21. Ефективність менеджменту персоналу***

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методика оцінки ефективності. Методики оцінки за якістю та результатами праці.

Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від робіт персоналу. Критерії ефективності. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.

Базова методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та застосування.

Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки у застосуванні.

Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. *Анисимов О. С.* Методология: функция, сущность, становление. — М.: РАГС, 1996.
2. *Берк Диана.* Подготовка к собеседованию: как получить желанную работу.- Учебное пособие. Серия "New Business Line"/"Новая линия в бизнесе".- М.: КОНСЕКО, 1994.
3. *Блази Дж. Р., Круз Д. Л.* Новые собственники (наемные работники - массовые собственники акционерных компаний): Пер. с англ. - М.: "Дело ЛТД", 1995.
4. *Бойделл Т.* Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - М.: АО "ИНФРА - М" - АОЗТ "Премьер", 1995.
5. *Борман Д., Воронина А., Федерман Р.* Менеджмент. — Гамбург;К., 1992.
6. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998.
7. *Герчигова И. Н.* Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1995.
8. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МП "Сувенир", 2003.
9. *Грачев М.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело ЛТД, 2003.
10. *Грачёв М.В.* Суперкадры. – М.: Дело, 1999.
11. *Дафт Р.* Организации, Секреты успеха. С-П. «Изд. Дом Нева», 2003.
12. *Деминг Д.Едварс.* Выход из кризиса. - Тверь. Альба, 2004.
13. *Деркач А. А.* Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека: В 2 кн. — М.: РАГС, 2000. — Кн. 2.
14. *Деркач А. А., Огнев А. С.* Акмеологические основы профессионального становления государственных служащих. — Воронеж, 2001.
15. *Джуел Л.* Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2003.
16. *Дмитренко Г. А.* Жесткий менеджмент в микроэкономике // Персонал.— 1998.
17. *Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.* Краматорськ: Центр продуктивності, 1998. Вип.1.- 237 с.
18. *Дронишинец Н.П.* Управление человеческими ресурсами в Японии. Екатеринбург, 2000.
19. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М.: Приор, 1998.
20. *Егоришин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород, 1999.
21. *Законодавство України про працю.* – К.: А.С.К., 2002.-304 с.
22. *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1998.
23. *Кадровая служба рыночной экономики: сборник документов и рекомендаций: В 9 Вып.* – М.: Московский Кадровый Центр, 1997.
24. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 2001.
25. *Кибанов А. Я., Мамед-Заде Г. А., Родкина Т. А.* Управление персоналом. Регламентация труда. — М., 2002.
26. *Класифікатор професій ДК 003-95 (зміни та доповнення № 4).* – К.: Соцінформ, 1995.
27. *Конституція України.* - К.: Преса України, 1997.-80с.
28. *Кодекс законів про працю України // Закони про працю.* -К., 1997.-С. 3-83.
29. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение. — М., 1995.
30. *Крушельницька О. В., Мельничук Д.П.* Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене .- К., "Кондор".- 2006.-308 с.
31. *Кузьмин И. А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: ТШБ, 1999.
32. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал-технологии. — М., 2004.
33. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. — М., 2003.
34. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В.Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
35. *Матвеев Г.Н.* Прогнозно-аналитическая, информационная система творчества руководителя.(АИСТ) - М., 2002.
36. *Менеджмент / Под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу.* -- М.: ФБК Пресс, 1998.



37. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. М. Русинов и др. — М.: ИНФРА-М, 1999.
38. Менеджмент персонала: Навч. посіб./В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха.- К.: КНЕУ, 2005.-398 с.
39. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
40. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ./Под ред. И.И.Елисейевой. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.
41. Мурашко М.И. Менеджмент персонала. - К.: "Знання", 2002.
42. Нельга О. В. Теорія етносу. — К.: Тандем, 1997.
43. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. - М.: Финстатинформ, 1997.
44. Организация работы с документами. — М.: ИНФРА-М, 2001.
45. Палеха Ю. І. Документаційне забезпечення управління. -- К.: МАУП, 1999.
46. Печникова Т, В., Печникова А. В. Практика работы с документами в организации. М., 2004.
47. Поляков В.А. Технология карьеры. - М.: " Дело ЛТД", 2005.
48. Про охорону праці: Закон України / Законодавство України про охорону праці.- К., 1995-Т.1.-358с.
49. Про колективні договори й угоди: Закон України// Закони України.- К., 1996.-Т.1.- С. 252-268.
50. Про оплату праці: Закон України// Закони України.- К., 1997.- Т.8.- С.210-218.
51. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Литвинова.- М.,1997.
52. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. — М.: Ас. Пресс, 1998.
53. Рофе А. И. Научная организация труда. — М.: Мик, 1998.
54. Ситников А. П. Акмеологический тренинг. — М.: ТШБ, 2000.
55. Скопылатов И.А., Ефремов Р.Ю. Управление персоналом. — СПб., 2002.
56. Служебная карьера / Под ред. Е. В. Охотного. — М.: Экономика, 1998
57. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. С-П., Москва, Харьков, Минск, 2005.
58. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме.- М.:АО "БИЗНЕС-Школа,"Интер-Синтез", 2004.
59. Старобинский Э.С. Как управлять персоналом.Изд.2-е,перераб.и доп.- М.:АО"Бизнес-школа,Интел-Синтез",1995.
60. Тарасов В.К. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Машиностроение. Ленингр. отд-ние, 2000.
61. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. М. «Банки и биржи» И.о. Юнити, 1998.
62. Травин В.А., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 1998.
63. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ерёмкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
64. Управленческое консультирование: В 2-х томах. Пер. с англ.- М.: СП "Интерэксперт", 1997.
65. Фалмер М. Роберт. Энциклопедия современного управления. В 5-ти томах. - М., ВИПКэнерго, 1996.
66. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. – М.: Экономика, 2000.
67. Шекина С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
68. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Издательская группа «НОРМА—ИНФРА-М», 1998.
69. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем. - М.: АО "Интерэксперт", 1998.
70. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – 6-изд., перераб. и доп.- К.: МАУП, 2005.