

Міністерство освіти і науки України
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Кафедра економіки та безпеки підприємства

ЗАТВЕРДЖЕНО

Проректор з навчальної роботи

проф. Гаврилюк С.В. _____

« ____ » _____ 2014 р.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Програма

нормативної навчальної дисципліни

підготовки бакалавра

напряму 6.030601 “ Менеджмент ”

Луцьк - 2014

Програма навчальної дисципліни “Управління персоналом” для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». “26” серпня, 2014 р. – 11 с.

Розробник: Бортнік С.М., к.е.н., доцент кафедри економіки та безпеки підприємства

Рецензент: Ліпич Л.Г., декан інституту економіки та менеджменту, д.е.н., професор _____ (Ліпич Л.Г.)

Програма навчальної дисципліни затверджена на засіданні кафедри економіки та безпеки підприємства

протокол № 1 від 26.08. 2014 р.

Завідувач кафедри: _____ (Ліпич Л.Г.)

Програма навчальної дисципліни схвалена науково-методичною комісією інституту економіки та менеджменту

протокол № 1 від 04 .09. 2014 р.

Голова науково-методичної комісії інституту _____ (Бегун С.І.)

Програма навчальної дисципліни схвалена науково-методичною радою університету

протокол № ____ від ____ . ____ . 2014 р.

Вступ

На сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу однією з найважливіших проблем залишається проблема ефективного управління персоналом, оскільки людський ресурс – інтелектуальний і творчий потенціал працівників організації – є головною рушійною силою прогресу.

Вивчення проблем управління персоналом має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Тому знання концептуальних підходів до формування ефективних систем управління кадрами, відповідних програм, процедур та практичних інструментів роботи з людьми є базовим в системі професійних знань фахівців з менеджменту.

Дана навчальна дисципліна є нормативною і передбачає вивчення теоретичних засад управління персоналом, основних сфер діяльності підрозділу з управління персоналом, тенденцій і перспектив розвитку ідей, підходів і практичного інструментарію роботи з кадрами в їх багатоваріантності і постійному розвитку.

Програма навчальної дисципліни «Управління персоналом» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів напряму 6.030601 «Менеджмент».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організацій.

Міждисциплінарні зв'язки: Дисципліна «Управління персоналом» пов'язана з такими дисциплінами як організація діяльності менеджера, менеджмент продуктивності, стратегічне планування і аналіз діяльності організацій, адміністративний менеджмент.

У курсі «Управління персоналом» розглядаються теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом, зокрема розкривається понятійний апарат, характеризуються сучасні теорії управління персоналом і їхній вплив на практику менеджменту персоналу; наводяться традиційні і нетрадиційні методи, засоби, механізми, за допомогою яких здійснюється активізація трудової діяльності, досягається максимально можливе використання трудового потенціалу; висвітлюється зарубіжний досвід управління персоналом.

Тому за своїм змістом, структурою і наповненням дисципліна «Управління персоналом» є комплексною, інтерактивною, тобто об'єднує в єдине ціле теоретичні знання та прикладні навички студентів, набуті при вивченні низки інших фахових дисциплін напряму підготовки «Менеджмент».

Основні теми і ключові поняття курсу «Управління персоналом» тісно переплітаються з такими профільюючими для даної спеціальності дисциплінами як «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Стратегічне управління підприємством», «Економічна теорія», «Самоменеджмент», «Організація праці менеджера», «Адміністративний менеджмент» тощо.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом. Планування, формування кадрової політики та стратегії управління персоналом.
2. Прикладні аспекти управління персоналом: методи, засоби та практичні інструменти управління розвитком персоналу, оцінювання його ефективності.

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни “Управління персоналом” є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Основними завданнями вивчення дисципліни “Управління персоналом” є теоретична та практична підготовка студентів з питань формування ефективної системи управління персоналом в організації; обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом; формування та аналіз стану кадрової політики організації; проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства; управління соціальним розвитком трудового колективу; формування успішної команди як соціального утворення; застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі; організування набору і відбору персоналу в організації; навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу організації; управління діловою кар'єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою їх розвитку; атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування; оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Згідно з вимогами освітньо – професійної програми студенти повинні

знати:

- сучасні проблеми управління персоналом в Україні;
- місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій;
- основні принципи управління персоналом у сучасній системі менеджменту;
- сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в організації;
- основні функції кадрової служби, у т.ч. менеджера з персоналу;
- основні статті трудового законодавства в Україні;
- сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращання;
- джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні;
- систему розвитку персоналу організації;
- знати форми та методи навчання працівників та застосовувати їх залежно від потреб організації;
- мати уявлення про сутність соціального партнерства в організації та знати зміст колективного договору;

вміти:

- будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації;
- визначати оптимальну чисельність та структуру працівників;
- проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу;
- розробляти необхідні кадрові документи;
- будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства;
- формувати трудовий колектив організації та управляти ним;

- характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства;
- проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади;
- складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства;
- володіти методами раціонально оцінювати працівників;
- оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками.

2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни

Загальний обсяг навчальної дисципліни складає 4 кредити ECTS або 144 годин.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом. Планування, формування кадрової політики та стратегії управління персоналом.

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій

Роль та значення управління персоналом як науки. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудова ресурси», «персонал», «трудова потенція» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової

політики за основними ознаками. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Тема 4. Кадрове планування в організаціях

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна.

Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти управління персоналом: методи, засоби та практичні інструменти управління розвитком персоналу, оцінювання його ефективності.

Тема 7. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом.

Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку.

Тема 9. Оцінювання персоналу в організації

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників. Атестація персоналу: сутність та види.

Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву

управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу. Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Регулювання соціально-трудова відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

Тема 13. Ефективність управління персоналом

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

4.Форма підсумкового контролю успішності навчання - екзамен.

Форма підсумкового контролю успішності навчання – екзамен, який складають студенти в період заліково-екзаменаційної сесії, передбаченої навчальним планом. Специфіка викладання дисципліни „Управління персоналом” полягає у використанні трьох видів контролю: поточного, модульного і підсумкового.

Модульний контроль передбачає рейтингове оцінювання знань, умінь і навичок студентів за окремим змістовим модулем, здійснюється під час виконання контрольної роботи, яка проводиться у формі тестів.

Підсумковий контроль проводиться у вигляді екзамена за умови проходження студентом усіх етапів поточного і модульного контролю.

Завданням екзамену є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчо використовувати накопичені знання.

5. Методи та засоби навчання

При викладанні курсу «Управління персоналом» використовуються різноманітні методи навчання:

- методи організації і здійснення навчально-пізнавальної діяльності;
- методи стимулювання і мотивації навчальної діяльності;
- методи контролю і самоконтролю за ефективністю навчально-пізнавальної діяльності.

Переважно з метою активізації пізнавальної активності студентів використовується:

Пояснювально-ілюстративний метод. Студенти здобувають знання, слухаючи розповідь, лекцію з навчальної або методичної літератури, через екранний посібник у «готовому» вигляді. Сприймаючи й осмислюючи факти, оцінки, висновки, вони залишаються в межах репродуктивного (відтворювального) мислення. Такий метод застосовується для передавання значного масиву інформації. Його використовують для викладення й засвоєння фактів, підходів, оцінок, висновків.

Репродуктивний метод. Ідеться про застосування вивченого на основі зразка або правила. Діяльність тих, кого навчають, є алгоритмічною, тобто відповідає інструкціям, розпорядженням, правилам - в аналогічних до представленого зразка ситуаціях.

Пошукові (продуктивні) методи передбачають послідовне і цілеспрямоване включення студентів у вирішення завдань різної складності, в процесі якого вони активно засвоюють нові знання і уміння. До них відносимо метод проблемного викладення, частково-пошуковий, або евристичний метод, дослідницький метод.

Метод проблемного викладення. Використовуючи будь-які джерела й засоби, викладач перш ніж викладати матеріал, ставить проблему, формулює пізнавальне завдання, а потім, розкриваючи систему доведень, порівнюючи погляди, різні підходи, показує спосіб розв'язання поставленого завдання. Студенти стають ніби свідками і співучасниками наукового пошуку.

Частково-пошуковий, або евристичний метод. Його суть - в організації активного пошуку розв'язання висунутих педагогом (чи самостійно сформульованих) пізнавальних завдань або під керівництвом педагога, або на основі евристичних програм і вказівок. Процес мислення набуває продуктивного характеру, але його поетапно скеровує й контролює педагог або самі студенти на основі роботи над програмами (зокрема й комп'ютерними) та з навчальними посібниками. Такий метод, один з різновидів якого є евристична бесіда, - перевірений спосіб активізації мислення, спонукання до пізнання.

Дослідницький метод. Після аналізу матеріалу, постановки проблем і завдань та короткого усного або письмового інструктажу ті, кого навчають, самостійно вивчають літературу, джерела, ведуть спостереження й виміри та виконують інші пошукові дії. Ініціатива, самостійність, творчий пошук виявляються в дослідницькій діяльності найповніше. Методи навчальної роботи безпосередньо переходять у методи, які імітують, а іноді й реалізують науковий пошук.

Під час навчального процесу використовується багатовимірний підхід і поєднання кількох методів.

13. Список джерел

1. Закон України “Про колективні договори і угоди” № 3356-ХІІ від 01.07.1993 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Закон України “Про оплату праці” № 144 від 24.03.1995 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Закон України “Про охорону праці” № 229-VI від 21.11.2002 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” № 137/98 від 03.03.1998 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Закон України “Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” № 1045-14 від 15.09.1999 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Агамирова Е.В. Управление персоналом. [учеб. пособ.] / Е.В. Агамирова. – М.: ЦТК, 2007. -139 с.
7. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев – М. : Финансы і статистика, 2003. – 543 с.
8. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 237 с.
9. Балабанова Л. В. Управление персоналом : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.
10. Вінарік Л.С. Ділова оцінка персоналу в умовах комп'ютеризації праці / Л. С. Вінарік та ін. – Донецьк : ІЕП НАНУ, 2001. – 48 с.
11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управление персоналом. Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.
12. Гримблат С. О. Стратегия управления персоналом / С. О. Гримблат , М. В. Воронов – К. : Ника-Центр, 2004. – 190 с.
13. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : критерії визначення та показники вимірювання / О. Грішнова, О. Шпирко // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 3. – С. 3 – 9.
14. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін ; за заг. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
15. Еськов А. Л. Управление деловой карьерой : [монографія] / А. Л. Еськов, В. С. Савельєва. – Краматорськ : Донбасская госуд. машиностр. академия, 2005. – 438 с.
16. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу / З. Б. Живко, М. І. Керницька. – Львів : ЛьвДУВС, 2009. – 66 с.
17. Жуковська В. М. Управление персоналом. Практикум : [навч. посіб.] / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
18. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: [монографія] / Д. Є. Козенков, В. Вашкелевич, К. М. Солошенко, Е. П. Якубова. – Дніпропетровськ : Системні технології, 2004. – 156 с.
19. Крушельницька О. В. Управление персоналом: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
20. Леонтенко О. М. Служба управління персоналом : [навч. посіб.] / О. М.

Леонтенко. – К. : КНЕУ, 2011. – 478 с.

21. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Л.І. Михайлова – К.: ЦУЛ, 2007. – 248 с.

22. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2008. – 435 с.

23. Рульєв В. А. Управління персоналом : [навч. посіб.] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.

24. Савельєва В. С. Управління персоналом : [навч. посіб.] / В. С. Савельєва, О. Л. Соськов. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.

25. Савельєва В. С. Управління персоналом : [навч. посіб.] / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.

26. Савченко В. Методологічні основи визначення потреби у кваліфікованих кадрах / В. Савченко // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 4. – С. 23 – 29.

27. Савчук Л. М. Організаційна поведінка : [навч. посіб.] / Л. М. Савчук та ін. – К. : КНЕУ, 2001. – 249 с.

28. Семикіна М. В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : МАВІК, 2004. – 145 с.

29. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологічна оцінка ефективності та принципи регулювання: [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : МАВІК, 2004. – 124 с.

30. Хміль Ф. І. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 606 с.

31. Щёкин Г. Основы кадрового менеджмента: [Учебник.] / Г. Щёкин – К.: МАУП, 1999. – 288 с.