

УДК 378.4:001

Олійник О.С.

кандидат економічних наук  
Кам'янець-Подільського національного університету  
імені Івана Огієнка

## КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

### A CONCEPTUAL MECHANISM FOR THE ORGANIZATION OF WORK WITH THE PERSONNEL

#### АНОТАЦІЯ

У статті розкрито концептуальний механізм роботи з персоналом підприємства. Цей механізм включає узгодження різних аспектів кадрової політики. Базою кадрового планування є аналіз потреб в персоналі і вивчення інформації про продуктивність працюючих, а також витрати на їх утримання. Зазначено, що управління персоналом містить також оцінку і атестацію персоналу. Оцінка здійснюється на загальноєвропейських принципах. Атестація персоналу – це процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника і встановлення ступеня їх відповідності займаній посаді. Виділено, що верхнім ступенем управління персоналом є управління процесами розвитку і руху персоналу.

**Ключові слова:** персонал, кадрова політика, атестація, управління, оцінка персоналу.

#### АННОТАЦИЯ

В статье раскрыт концептуальный механизм работы с персоналом предприятия. Данный механизм включает согласование различных аспектов кадровой политики. Базой кадрового планирования является анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих, а также издержках на их содержание. Указано, что управление персоналом содержит также оценку и аттестацию персонала. Оценка осуществляется на общепризнанных принципах. Аттестация персонала – это процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности. Выделено, что верхней ступенью управления персоналом является управление процессами развития и движения персонала.

**Ключевые слова:** персонал, кадровая политика, аттестация, управление, оценка персонала.

#### ANNOTATION

The article reveals the conceptual mechanism of work with the personnel of the enterprise. This mechanism includes the coordination of various aspects of the personnel policy. The basis for personnel planning is the analysis of staff requirements and the study of information on the productivity of workers and the costs of their maintenance. It is indicated that the management of personnel also includes evaluation and certification of personnel. Assessment is carried out on generally recognized principles. Personnel certification is the procedure for determining the qualifications, level of knowledge, practical skills, employee's business qualities and determining the degree of their compliance with the position held. It is emphasized that the top level of personnel management is the management of development processes and personnel movement.

**Keywords:** personnel, personnel policy, attestation, management, personnel assessment.

**Постановка проблеми.** За часи реформування економіки постала неоднозначна проблема концептуального механізму організації роботи з персоналом, але не на всіх вітчизняних підприємствах фахівці приділяють належну увагу, тому це питання вимагає подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчає і досліджує означену проблему ціла низка науковців, зокрема, такі як А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський, М.Г. Грещак, А.В. Калина, В.М. Петюх, С.Ф. Покропивний, В.О. Храмов, О.М. Шканова, В.Г. Щербак.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В попередні періоди функціонування підприємств, зокрема спиртових, приділялась мала увага або не приділялась взагалі таким питанням, як адаптація та розвиток персоналу. Розвиток персоналу відбувався спонтанно, а адаптація – за допомоги вирішення конфліктних спорів. Тепер на сучасних підприємствах розроблено плани розвитку персоналу підприємств, а також здійснюється під час підбору кадрів тестування потенційних працівників, метою якого є полегшення їх адаптації.

**Мета статті** полягає у розгляді таких питань, як, зокрема, проблеми в кадровій політиці, в наборі, підборі кадрів, їх розвитку, підвищенні кваліфікації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Робота з персоналом підприємства, зокрема спиртового, полягає у виконанні всього комплексу робіт. Перш за все цей комплекс складається з необхідності вибору типу кадрової політики і визначення служб по роботі з персоналом. Наступними ступенями в роботі з персоналом є кадрове планування; набір, відбір кадрів та облік трудових книжок; оцінка та атестація персоналу; управління процесами розвитку, руху, вивільнення, підготовки і перепідготовки персоналу підприємства з метою підвищення ефективного управління персоналом.

Визначення кадрової політики підприємства вчені-економісти трактують насамперед як сукупність факторів управління кадрами. Так, А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський і О.М. Шканова стверджують, що кадрова політика – це система принципів і правил, за якими діють її співробітники у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1, с. 77]. В.М. Петюх схиляється до думки, що під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи. Вона розробляється власниками організації, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку

і принципів роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них [5, с. 34]. Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність зі створення трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей і пріоритетів підприємства та його працівників, як підкреслює В.Г. Щербак [7]. Кадрова політика є складовою кадрового господарства та економічної політики. До економічної політики вона належить тому, що в її межах державні органи і керівництво як державних, так і приватних організацій приймають принципові рішення у сфері людської праці, які охоплюють всі функціональні сфери організації. Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності співробітників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання кадрів, стимулювання їх розвитку, посадові призначення, оплата праці є важливими факторами успішної діяльності будь-якої організації. Тому незрозуміло, чому досі у багатьох організаціях керівники відділів кадрів відіграють другорядну роль порівняно з керівниками інших підрозділів, як відзначає В.О. Храмов [6]. Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави щодо формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу. Кадрова політика має головною мету забезпечення сьогодні та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. У зв'язку з недосконалістю сучасної кадрової політики підприємств і недостатнім висвітленням цієї проблеми в літературі кадрова політика підприємства є актуальною темою сьогодні, як зазначає М.Г. Грецак [2, с. 136]. Таким чином, кадровою політикою є система правил і норм, обмежень у взаєминах персоналу і підприємства загалом, її метою є оптимальне забезпечення оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу підприємства, що відповідає вимогам підприємства. На підприємствах використовують кадрову політику різних типів, які згруповані за двома ознаками.

Отже, зміст кадрової політики складає робота з персоналом за напрямками стратегічного розвитку підприємства. Процес роботи з персоналом на підприємстві здійснюється шляхом узгодження різних аспектів кадрової політики, а саме аспектів розробки загальних принципів кадрової політики, визначення цілей, планування потреби в кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву переміщення, створення системи руху кадрової інформації, формування і розподілу кадрів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці, розробки і виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування та адаптації персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, аналізу відповідальності кадрової політики та стратегії організації, виявлення

проблем у кадровій роботі, оцінки роботи персоналу.

Механізм управління кадрами на підприємстві складається з основних трьох компонентів, якими є управління підготовкою і формуванням кадрів, управління розстановкою і рухом кадрів, управління використанням кадрів. Управління підготовкою та формуванням кадрів включає здійснення соціально-демографічної політики, управління підбором кадрів, управління підготовкою кадрів. Управління розміщенням і рухом кадрів містить розстановку кадрів по структурним підрозділам, ділянкам, робочим місцям, організацію внутрішньовиробничого переміщення кадрів, організацію професійно-кваліфікаційного руху кадрів, організацію посадового переміщення керівних працівників, інженерно-технічних працівників і службовців. Управління використанням кадрів є узагальненням управління науково-технічним прогресом, науковою організацією праці, економікою праці. На різних підприємствах роботою з персоналом займаються різні посадові особи в різній кількості. У нашому дослідженні ми характеризуємо спиртові підприємства, на яких кадрами займається фахівець з персоналу. Таким чином, фахівець з персоналу виконує цілу низку обов'язків не тільки з прийняття, звільнення персоналу і складання звітності, але й щодо комплектування підприємства кадрами, вивчення ринку праці, бере участь в проектних роботах з праці, аналізує стан трудової дисципліни, бере участь в розробленні заходів стосовно зниження плинності і поліпшення трудової дисципліни та іншу роботу згідно з посадовою інструкцією. З огляду на численні обов'язки до фахівця з персоналу висувають цілу низку вимог. Важливим напрямом діяльності підприємства є проведення активної соціальної політики як могутнього засобу підвищення ефективності виробництва і суспільно-політичної активності працівників. Збалансованість економічного та соціального розвитку дає змогу найбільш повно використовувати людський фактор у виробництві.

Наступною сходинкою роботи з персоналом є кадрове планування. Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко і В.М. Петюх відзначають, що кадрове планування є складовою частиною системи управління персоналом, передбачає відстеження змін в її структурі, а також елемент роботи з персоналом, метою якої є забезпечення надання людям робочих місць в потрібний момент часу і в необхідній кількості, а також згідно з їх здібностями, нахилами та вимогами виробництва [5, с. 93]. А.М. Виноградська, М.Д. Виноградській і О.М. Шканова стверджують, що кадрове планування – це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає в тому, щоб забезпечити людей робочими місцями в потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей, нахилів і вимог виробництва [1, с. 151].

Базою кадрового планування є аналіз потреб в персоналі та вивчення інформації про продуктивність працюючих і витрати на їх утримання. Зарубіжні джерела інформації концентрують увагу головним чином на плануванні потреби організації в кадрах, тоді як вітчизняні розуміють це лише як один з видів кадрового планування. Найперша задача планування персоналу полягає в тому, щоб «перевести» наявні цілі та плани організації в конкретні потреби в кваліфікованих службовцях, тобто вивести невідому величину необхідних працівників з наявного рівняння планів організації, а також визначити час, в який вони будуть викликані. І як тільки ці невідомі величини будуть знайдені, в рамках кадрового планування необхідно вивести, скласти плани досягнення виконання цих потреб. Основними завданнями кадрового планування є розробка процедури кадрового планування, узгодженої з іншими його видами; зв'язок кадрового планування з плануванням організації загалом; організація ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом організації; втілення в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації; сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб під час стратегічного планування; поліпшення обміну інформацією з персоналу між усіма підрозділами організації.

Кадрове планування включає в себе прогнозування перспективних потреб організації в персоналі (за окремими його категоріями), вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили) і програми заходів щодо його «освоєння», аналіз системи робочих місць організації, розробку програм і заходів з розвитку персоналу.

Під час здійснення кадрового планування організація переслідує такі цілі, як отримання та утримання людей потрібної якості та у потрібній кількості; найкраще використання потенціалу свого персоналу; здатність передбачати проблеми, що виникають через можливий надлишок чи нестачу персоналу. Процес кадрового планування складається з чотирьох базисних кроків, таких як визначення впливу організаційних цілей на підрозділи підприємства; визначення майбутніх потреб; визначення додаткової потреби в персоналі під час обліку наявних кадрів організації; розробка конкретного плану дії щодо ліквідації потреб у персоналі. Все кадрове планування можна поділити на такі його види, як планування потреб в персоналі; залучення (набору) персоналу; використання і скорочення персоналу; навчання персоналу; збереження кадрового складу; витрати на утримання персоналу; продуктивність. Зрозуміло, всі види кадрового планування тісно пов'язані один з одним, взаємно доповнюють і коректують заходи, передбачені в тому чи іншому плані. Планування використання кадрів здійснюється за допомогою розробки плану

заміщення штатних посад. Його мета полягає в тому, щоб за можливості доцільно, тобто економічно та справедливо стосовно людини, розподілити потенціал робочої сили між вакантними робочими місцями. Реалізація планування використання кадрів повинна забезпечити оптимальний ступінь задоволеності роботодавцями своїми робочими місцями, якщо були враховані їхні здібності, вміння, вимоги і мотивація.

Планування навчання персоналу покликане використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності і саморегуляції працівника, прискорює процес адаптації до умов виробництва, змін. Планування скорочення чи звільнення персоналу покликане показати те, кого слід скоротити, де і коли; кроки, які необхідно зробити, щоб допомогти скороченим працівникам знайти нову роботу; політику оголошення про скорочення і виплати вихідної допомоги; програму консультування з профспілками чи асоціаціями працівників. Причинами вивільнення кадрів можуть бути явища організаційного, економічного чи технологічного характеру. Штати можуть скорочуватися, якщо працівників більше, ніж це необхідно для нової ринкової ситуації. Причиною скорочення штатів можуть бути також невідповідність працівників займаним посадам, технічний прогрес, що зменшує витрати праці. Планування вивільнення персоналу дає змогу уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів. Цей напрям діяльності з управління персоналом до останнього часу практично не отримав розвитку у вітчизняних організаціях. Набір, відбір кадрів та облік трудових книжок є наступним етапом роботи з персоналом. А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський і О.М. Шканова вважають, що набір або прийом на роботу – це виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, які мають якості, необхідні для роботи на підприємстві. Прийом на роботу – це складний і багатогранний процес [1, с. 168].

Відбір є демократичною, звільненою від суб'єктивізму конкурсною процедурою, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих з них, як зазначають А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський і О.М. Шканова [1, с. 182]. Крім відбору, ще на деяких підприємствах проводять первинний відбір, обумовлений виробничою необхідністю. Первинний відбір – це процес селекції кандидатів, що володіють мінімальними вимогами для певної посади. Він здійснюється відділом людських ресурсів і є основою відбору персоналу на індивідуальній основі [3, с. 298].

Процес прийому на роботу та звільнення з неї обов'язково відбивається в трудових книж-



ках працівників, які зберігаються на підприємствах, де працюють робітники. Трудова книжка – основний документ про трудову діяльність робітників і службовців. Трудові книжки ведуться на всіх робітників і службовців державних, кооперативних і громадських підприємств, установ та організацій, які працювали понад п'ять днів, зокрема на сезонних і тимчасових працівників, а також позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню. Для призначення пенсії трудова книжка є основним документом, що підтверджує трудовий стаж [4, с. 205].

Відповідно до ст. 48 КЗпП України та пп. 1.1, 2.20 і 2.20-1 Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої Наказом Міністерства праці та соціальної політики, Міністерства юстиції, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 року № 58 (далі – Інструкція), трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють за трудовими договорами на підприємствах, зокрема в іноземних представництвах, в іноземних кореспондентів, співробітників міжнародних організацій та інших прирівняних до них іноземців на території України, фізичних осіб понад п'ять днів, зокрема осіб, які є співвласниками (власниками) підприємств, селянських (фермерських) господарств, сезонних і тимчасових працівників, а також позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню. На осіб, які працюють за сумісництвом та цивільно-правовими договорами, трудові книжки на підприємстві не ведуться. Трудові книжки зберігаються на підприємствах як документи суворої звітності, які видаються працівникам тільки під час звільнення під розписку. Бланки трудових книжок (вкладишів до них) зберігаються в бухгалтерії підприємства як документи суворої звітності і видаються за заявкою у підзвіт посадовій особі, яка відповідає за видачу трудових книжок. Облік бланків трудових книжок і вкладишів до них ведеться бухгалтерією. Облік руху трудових книжок і вкладишів до них ведеться кадровою службою або спеціально уповноваженою посадовою особою в книзі обліку руху трудових книжок і вкладишів до них. Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них повинна бути пронумерована, прошнурована і скріплена підписом керівника підприємства і печаткою. Щомісяця посадова особа, відповідальна за ведення трудових книжок, подає бухгалтерії звіт про наявність бланків трудових книжок і вкладишів до них (які вона брала раніше) та про суми, одержані за видані трудові книжки і вкладиші до них з додатком прибуткового ордеру каси підприємства. На зіпсовані під час заповнення бланки трудових книжок і вкладишів до них складається акт за встановленою формою.

Одним з важливих ступенів управління персоналом є оцінка та атестація персоналу. Маючи законодавчу основу для дослідження персоналу товариства, підприємства, а також опис його з різних позицій (кількісної та якісної), ми маємо можливість оцінити це персонал. Персонал спиртового підприємства описуємо за допомогою низки кількісних та якісних характеристик, які сформовані в систему показників. Після дослідження та аналізу даних характеристик фахівці визначають різні фактори впливу на персонал. Отже, оцінка персоналу – це складний процес, який можна розділити на кілька підпроцесів, таких як обчислення системи показників, що характеризують персонал підприємства; порівняння певних характеристик працівників з відповідними параметрами, вимогами, стандартами; визначення впливу факторів, що впливають на рівень персоналу. Тому систему показників, що характеризують весь персонал спиртового підприємства загалом і за категоріями (робітники, керівники, професіонали і фахівці, технічні службовці), можна розділити на такі групи: кількість персоналу підприємства (всього, зокрема середня спискова кількість промислово-виробничого персоналу і непромисловий персонал); структура промислово-виробничого персоналу за статтю (чоловіки, жінки); віковий склад промислово-виробничого персоналу; розподіл промислово-виробничого персоналу за стажем роботи (до 15 і більше років); освітній рівень промислово-виробничого персоналу; кваліфікаційний склад працівників (розряд за єдиною тарифною сіткою); рівень професійної підготовки (для робітників по проміжком часу, для керівників, професіоналів та фахівців, технічних службовців за освітою і практикою) [4, с. 30–31].

Порівняння певних характеристик працівників підприємства з відповідними параметрами, вимогами, еталонами відбувається на спиртових підприємствах за допомогою зовнішньої оцінки та самооцінки з виконанням орієнтовної та стимулюючої функції. Сам процес порівняння певних характеристик оцінки включає кілька складових, а саме процедуру оцінки, зміст оцінки і метод оцінки. Процедура оцінки включає визначення місця оцінки, суб'єкта оцінки, її порядок і періодичність під час використання технічних засобів. Зміст оцінки полягає в оцінці особистих якостей працівників та їх результатів праці. Метод оцінки полягає у виявленні і вимірюванні показників.

Оцінка здійснюється на загальновизначених принципах, а саме принципах об'єктивності, всебічності, систематичності (сталості), що дає змогу використовувати оцінку персоналу для підбору і розстановки нових працівників; прогнозування просування працівників по службі; раціоналізації прийомів і методів роботи; побудови ефективності системи мотивації праці; оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів. Широко засто-

совується комплексна оцінка персоналу за бальною системою, що дає можливість кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики, як зазначає С.Ф. Покропивний [3, с. 87–95]. Оцінка персоналу спиртового підприємства визначається оцінкою персоналу, тобто як кожного працівника, так і колективу загалом. Така оцінка доповнює повну характеристику ресурсного потенціалу підприємства, галузі і дає можливість прийняти управлінські рішення щодо поліпшення функціонування відповідного підприємства або підкомплексу. Оцінка персоналу підприємства спиртопродуктового підкомплексу спонукає фахівців і керівників підприємства на ефективне його використання і прибуткове функціонування, в результаті чого виникає необхідність дослідження ефективного використання персоналу та загалом господарювання спиртових підприємств.

Атестація персоналу – метод оцінки персоналу організації, коли керівник періодично оцінює ефективність виконання посадових обов'язків за допомогою стандартних критеріїв; це кадрові заходи, покликані оцінити ступінь відповідності праці, якостей та потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи; це процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника і встановлення ступеня їх відповідності займаній посаді. Мета атестації полягає в підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу організації; за її результатами приймається рішення про збереження або зміну посади атестованого або системи мотивації його праці, необхідності додаткової підготовки тощо [3, с. 286]. Важливою роботою на підприємстві в атестаційному процесі є атестаційна співбесіда керівника з атестаційним співробітником. У цій бесіді обговорюються результати роботи співробітника за минулий період, дається оцінка цієї роботи як керівником, так і самим працівником, затверджуються заходи співробітника на майбутній період і на перспективу [1, с. 229].

Верхнім ступенем управління персоналом є управління процесами розвитку і руху персоналу. Процес розвитку персоналу на підприємстві включає вибір кар'єри, етапи кар'єрного росту, вибір принципів управління кар'єрної стратегії; планування кар'єрної стратегії; технологію управління кар'єрою; управління процесом управління персоналом. Планування кар'єри на підприємствах здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у сфері своєї кар'єри з можливостями їх задоволення. Це здійснюється за умови, що працівник, який не відповідає вимогам вищого етапу кар'єри, в обумовлений термін відсторонюється від подальших можливостей просування.

Досліджуючи теоретичні основи персоналу підприємств і його управління, ми можемо зробити висновки, що:

– персонал підприємства – це основа будь-якого виробництва з його якісними та кіль-

кісними характеристиками, незважаючи на різноманітність визначень цього поняття вченими-економістами;

– управлінський персонал розглядається як складова персоналу підприємства, що виконує функції управління і сформований в спеціалізовані служби і підрозділи;

– ефективність господарювання, тобто управління, залежить від мотивації праці персоналу, яка є стимулом людської поведінки, в яку закладене задоволення потреб і яка спрямована на досягнення певної мети;

– багатогранні визначення поняття «управління персоналом» зводяться до основної думки, що це є ефективним господарюванням персоналом підприємства, веде до збільшення прибутковості підприємства, його процвітання і поліпшення фінансового стану працівників підприємства;

– механізм організації роботи з персоналом включає продуктивну роботу кадрової служби, засновану на відповідній кадровій політиці, яка містить багатогранну роботу за всім персоналом, а також його рухом, підвищенням кваліфікації, зростанням кар'єри і веденням відповідного обліку;

– ефективність управління персоналом залежить від віддачі персоналу підприємства, від стану, тобто якісних характеристик цього персоналу, в результаті чого виникла необхідність оцінки персоналу підприємства;

– з використанням низки показників ми можемо дати детальну характеристику персоналу підприємства та його управління, що дає змогу за потреби зробити необхідні корективи в складі персоналу підприємства.

**Висновки.** Отже, концептуальний механізм організації роботи з персоналом підприємств є складним процесом, який повертає до свого виконання всіх працівників підприємства в різному ступені, але маючи одну мету, що полягає в ефективному зростанні в усьому (для підприємства – це, звичайно, фінансово-господарське зростання, а для працівників – кар'єрно-дохідне).

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: ЦУП, 2009. 502 с.
2. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник. Київ: КНТЕУ, 2008. 228 с.
3. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. 2-е вид. перероб. і доповн. Київ: КНЕУ, 2005. 528 с.
4. Калина А.В. Економіка праці: навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 272 с.
5. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2000. 124 с.
6. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.
7. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с.