

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Кафедра міжнародної економіки

Методичні вказівки
до практичних робіт та самостійної роботи студентів
з дисципліни «Менеджмент персоналу»
для студентів спеціальності 8.03050301
«Міжнародна економіка»

Затверджено
методичною радою
університету
протокол № від

Харків 2015

Укладачі: Н.М. Солопун
А.М. Пономарьов

Кафедра міжнародної економіки

Предметом навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Метою дисципліни є формування у майбутніх економістів бачення цілісної системи управління соціально-трудовими відносинами, оволодіння методиками та технологіями планування та реалізації кадрової стратегії, мотивації трудової діяльності, навчання та розвитку персоналу, регулювання конфліктів та трудових суперечок.

В результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні:

Знати:

- предмет та зміст дисципліни «Менеджмент персоналу»;
- механізм управління персоналом;
- методи управління, їх класифікацію, взаємозв'язок та розвиток;
- зміст, завдання, принципи та напрямки реалізації стратегії і політики управління персоналом;
- нормативно-правову та інформаційну базу, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне й фінансове забезпечення;
- особливості організації роботи служб персоналу;
- методи визначення потреб організації у персоналі, джерела поповнення та оновлення персоналу, методи професійного підбору кадрів;
- види, фактори, показники руху персоналу та способи пристосування персоналу до економічних та організаційних змін;
- механізми забезпечення ефективної роботи працівників, контролю й обліку результатів діяльності;
- особливості регламентації робочого часу працівників;
- сутність, цілі, завдання, принципи та методи оцінювання персоналу.

Вміти:

- проводити системний аналіз управління персоналом організації;
- використовувати принципи менеджменту персоналу;
- встановлювати цілі, використовувати принципи, визначати функції, складові підсистем та елементи;
- розподіляти завдання з управління персоналом між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами управління персоналом;
- розробляти засади формування стратегії та політики управління персоналом в підприємства;
- аналізувати чисельність, структуру та показники руху персоналу підприємства;
- визначати потребу у персоналі різних функціональних категорій;
- розробляти вимоги до претендентів на вакантні робочі місця та посади, використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їх ефективність;
- формувати резерв на заміщення вакантних посад керівників;
- розраховувати та аналізувати показники обороту, плинності та стабільності персоналу;
- використовувати різні методи оцінювання персоналу;
- аналізувати та оцінювати ефективність управління персоналом.

Мати уявлення (згідно вимог структурно-логічної схеми підготовки фахівця) про місце дисципліни в системі наукових знань, загальну картину використання засад управління персоналом на практиці, про еволюцію теорії та практики кадрового менеджменту; про світовий та вітчизняний досвід останнього.

Практичне заняття 1

Атестація робітників підприємства

В процесі вивчення характеристик та анкетних даних працівників підприємства були отримані оцінки показників, які характеризують професійні та ділові якості працівників, а також

складність робіт і результат. Значення цих оцінок наведено в табл. 1. Необхідно провести атестацію працівників підприємства.

Таблиця 1 – Оцінки якостей працівників

Найменування показника	Значення за варіантами									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Освіта працівника	в	с	н	в	с	н	в	с	н	В
2. Стаж роботи за фахом (кількість років)	1	25	4	5	30	27	18	6	10	15
3. Кількість винаходів, раціоналізаторських пропозицій, виступів у пресі	1	-	1	-	2	3	-	-	-	1
4. Компетентність	2	3	4	2	2	2	3	3	2	3
5. Здатність чітко організувати і планувати свою роботу	3	2	2	1	3	4	2	1	2	3
6. Почуття відповідальності за виконану роботу	2	3	4	2	2	3	2	2	3	4
7. Самостійність і ініціатива	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1
8. Здатність засвоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі	2	2	1	3	2	1	3	3	3	4
9. Працездатність	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4
10. Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	1	3	3	2	3	3	2	1	2	4
11. Характер робіт, які складають зміст робіт	5	6	7	4	10	7	6	5	7	8
12. Різноманітність, компетентність робіт	3	5	8	7	6	5	4	5	8	7
13. Самостійність виконання робіт	3	6	7	6	6	5	4	8	6	7
14. Масштаб і складність управління	2	3	4	3	3	2	1	2	3	4
15. Додаткова відповідальність	2	1	3	2	2	1	2	5	4	3
16. Кількість виконаних планових і надпланових робіт	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3
17. Якість виконуваних робіт	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
18. Дотримання термінів виконання робіт	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4

Порядок виконання завдання

1. Атестацію працівників проводять, використовуючи оцінку якості роботи.

Комплексна оцінка якості роботи визначається за формулою:

$$L = K_1 \cdot l_1 + K_2 \cdot l_2 \quad (1)$$

де K_1 – проф.есійно-кваліфікаційний рівень;

l_1 – ділові якості;

K_2 – складність робіт;

l_2 – конкретно досягнутий результат.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника:

$$K_1 = \frac{O + S + R}{4,3}, \quad (2)$$

де O – оцінка освіти;

S – оцінка стажу роботи за фахом;

R – оцінка винахідницької, раціоналізаторської, публіцистичної діяльності.

За рівнем освіти всі атестуються працівники діляться на 3 групи: I – загальна середня освіта ($O = 1$); II – середня спеціальна ($O = 2$); III – вища або незакінчена вища освіта ($O = 3$).

Залежно від стажу роботи працівники розподіляються на 4 групи (табл. 2).

Таблиця 2 – Оцінка стажу роботи працівників

Номер стажової групи	Оцінка стажу S	Стаж роботи (кількість років) працівників, які мають освіту:		
		Загальна середня	Середня спеціальна	Вища або незакінченавища
1	0,25	0-5	0-9	0-9
2	0,5	5-13	9-13, більш ніж 29	9-17, більш ніж 29
3	0,75	13-17, 21-29, більш ніж 29	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	17-21	26-27

Показник R враховує кількість винаходів. Якщо було один винахід, то $R = 0,1$, і так далі до $R_{max} = 0,3$.

1. Оцінку ділових якостей фахівців (l_1) проводять на підставі ознак, які наведені в табл. 3, і їх питомих значень.

Таблиця 3 – Ознаки ділових якостей та їх питома значення

Ознаки ділових якостей	Питома вага ознаки
Компетентність	0,33
Здатність чітко організувати і планувати свою роботу	0,07
Почуття відповідальності за виконану роботу	0,25
Самостійність і ініціатива	0,14
Здатність засвоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі	0,08
Працездатність	0,08
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,05

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні прояву та оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище середнього – 3, високий – 4.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей (l_1) визначається за формулою:

$$l_1 = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot x_i, \quad (3)$$

де a_{ij} – j -й рівень i -ї ознаки в оцінці ділових якостей, частки од.

Для оцінки складності виконуваних функцій використовують ознаки, які наведені в табл. 4.

Таблиця 4 – Оцінка складності виконуваних функцій

Ознаки	Питома вага ознаки
Характер робіт, які складають зміст робіт	0,3
Різноманітність, компетентність робіт	0,15
Самостійність виконання робіт	0,25
Масштаб і складність управління	0,15
Додаткова відповідальність	0,15

Коефіцієнт складності виконуваних функцій (K_2) визначається за формулою:

$$K_2 = \frac{\sum_{i=1}^n b_{ij} \cdot x_i}{8,3}, \quad (4)$$

де b_{ij} – рівень якої-небудь ознаки складності робіт у працівника;

x_i – питома значення i -ї ознаки;

8,3 – постійна величина.

Оцінка результатів роботи працівника визначається за формулою:

$$l_2 = \sum_{i=1}^n c_{ij} \cdot x_i, \quad (5)$$

де c_{ij} – рівень якої-небудь ознаки результатів праці у працівника;

x_i – питома значення ознаки результатів праці (табл. 5).

Таблиця 5 – Ознаки результатів праці

Ознаки	Питома вага ознаки
Кількість виконаних планових і надпланових робіт	0,29
Якість виконуваних робіт	0,39
Дотримання термінів виконання робіт	0,32

На підставі отриманої комплексної оцінки якості роботи L (табл. 6) визначити розмір посадового окладу і кваліфікаційний рівень атестується.

Форми поточного контролю знань: опитування за матеріалами попередньої лекції.

Таблиця 6 – Розміри посадових окладів відповідно до оцінок якості роботи

Оцінка якості роботи	Розміри посадових окладів	Кваліфікаційний рівень
2,25-2,60	110	0
2,61-2,95	125	0
2,96-3,30	140	0,III
3,31-3,65	155	0,III
3,66-4,0	170	0, III, II
4,01-4,35	185	III, II
4,36-4,70	200	III, II, I
4,71-5,05	215	II, I
5,06-5,40	230	II, I, провідний
5,41-5,75	245	I, провідний
5,76-6,1	260	I, провідний
6,11-6,45	275	провідний
більше, чем 6,45	290	провідний

Практичне заняття 2-3

Складання посадової інструкції для нових посад

Задача 1

Вихідні дані.

У зв'язку із збільшенням чисельності персоналу банку і відкриттям його філій виникла додаткова потреба у фахівцях з управління персоналом. Відділ управління персоналом банку, що складається з п'яти чоловік, перевантажений роботою. Організаційну схему відділу представлено на рис. 1.

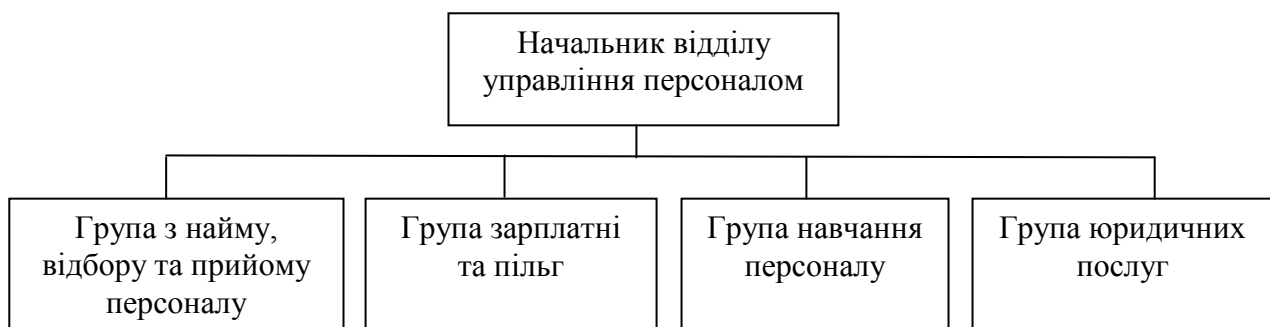


Рисунок 1 – Організаційна схема відділу управління персоналом банку

Один фахівець з кадрів потрібно для складання та подання звітів з кадрових питань керівництву банку, а також для забезпечення взаємовідносин із зовнішніми організаціями: районними статистичними органами, службою зайнятості, страховими компаніями тощо.

«Вузькими» місцями відділу управління персоналом є також всезростаючі обсяги робіт по найму, відбору і прийому персоналу, і, крім того, з навчання і службовому просуванню співробітників банку.

Постановка завдання:

Для прийому нових співробітників у відділ управління персоналом необхідно розробити вимоги до роботи за новими посадами шляхом складання «Опису роботи» для посад фахівця з найму, відбору і прийому персоналу та спеціаліста з навчання та службового просування персоналу.

На основі «Опису роботи» скласти посадові інструкції для спеціалістів за цими посадами.

Скласти особистісні специфікації для кожної з нових посад.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для визначення якісної потреби в персоналі, тобто потреби в працівниках певної професії, спеціальності та кваліфікації, необхідно визначити найбільш суттєві характеристики роботи, яка повинна виконуватися по конкретній посаді. З цією метою складається «Опис роботи» за посадою.

«Опис роботи» за посадою – це фіксація даних про зміст роботи з даної посади. Воно включає такі типові розділи:

- Найменування посади;
- Кому підпорядковується працівник;
- За кого безпосередньо відповідає працівник;
- Загальна мета роботи;

Основні напрямки діяльності та завдання (їх число обмежується 6-7 основними завданнями, які характеризують ключові аспекти роботи і відображають дії працівника за допомогою дієслів: відповідає, перевіряє, складає тощо. Якщо можливо, завдання слід визначати в конкретних параметрах, таких, як вартість, вихідний результат, час, швидкість, витрата тощо);

- Умови роботи і робоча середовище: температура, освітленість, шкідливі впливи тощо;
- Робочі взаємини, тобто найбільш значні контакти даній посаді з іншими як усередині організації, так і поза нею;
- Показники відповідальності (за підлеглих, за результати роботи, за верстати, матеріали; фінансова відповідальність тощо).

Приклад «Опису роботи» за посадою одного із потрібних фахівців з кадрів відділу управління персоналом банку.

1. Найменування посади – фахівець з кадрів.
2. Підпорядковується – начальнику відділу управління персоналом банку.
3. Відповідальність за підлеглих – відсутня.
4. Загальна мета роботи: своєчасне забезпечення керівництва банку якісними звітами з питань стану та використання персоналу та взаємовідносин із зовнішніми органами з праці та зайнятості.
5. Основні обов'язки та завдання:
 - аналізувати всі організаційні зміни в банку, щомісяця складати звіти для керівництва банку;
 - підтримувати хороші робочі відносини з усіма співробітниками банку, взявши на себе відповідальність за введення в посаду нових співробітників, пояснення програм пільг банку, проведення програми першої допомоги;
 - розвивати і підтримувати відносини з агентствами з працевлаштування;
 - забезпечити ефективну роботу програм банку з пільг (наприклад, пенсійне забезпечення, страхування життя, страхування здоров'я тощо);
 - підвищувати імідж банку на локальному ринку як хорошого роботодавця, забезпечуючи контакти з місцевими властями, школами, коледжами, вузами;
 - надавати послуги в спеціальних областях трудових ресурсів для керівників, які відповідають за ці питання в філіях банку;
 - організовувати всі соціальні програми банку та керувати ними, щоб забезпечити їх відповідність потребам працівників у межах кошторису поточних витрат;

– спільно з менеджером з навчання визначати вимоги до навчання персоналу, а також деталі управління, відкриття і закриття відповідних курсів;

– відбирати і наймати (спільно з іншими фахівцями) адміністративних працівників, службовців, майстрів для навчання.

6. Структура робочих взаємин (табл. 2).

Таблиця 2 – **Робочі взаємовідносини**

Тип контакту	Частота	Мета
Внутрішні контакти:		
Керівництво банку	Щоденно	Звіт / інформація
Бухгалтерія та фінансовий відділ	Щомісячно	Звіт / інформація
Співробітники філій банку, відповідальні за кадри	Спеціально	Звіт / вирішення проблем
Колеги	Щоденно	Інформаційний обмін / вирішення проблем
Працівники всіх рівнів банку	Щоденно	Інформаційний обмін / вирішення проблем
Зовнішні контакти:		
Основні партнери	Щотижнево	Вирішення проблем
Служба сервісу	Спеціально	Переговори / інформаційний обмін / вирішення проблем
Зовнішні організації	Спеціально	Переговори / інформаційний обмін / вирішення проблем

7. Показники відповідальності:

- платіжні відомості банку на суму 100 тис. умовних одиниць;
- спеціальний бюджет відділу управління персоналом банку на суму 20 тис. умовних одиниць.

Затверджено:

Підготовлено: *Дата*

Погоджено: *Дата*

Спеціаліст по кадрам: *Дата*

На базі опису роботи за посадою складається посадова інструкція.

Посадова інструкція дозволяє збалансувати основні функції, права і відповідальність по кожній посаді, поліпшити процес управління шляхом раціоналізації порядку виконання і взаємозв'язку окремих процедур і операцій, усунути дублювання за окремими функціями, впорядкувати інформаційні потоки в організації.

Теми доповідей / рефератів:

1. Організація як абстрактне поняття.
2. Типи організацій

Задача 2

Вихідні дані.

Створюється мале промислове підприємство з виробництва кухонних меблів. Чисельність персоналу – 65 осіб. Організаційна схема малого підприємства представлена на рис. 2.



Рисунок 2 – Організаційна схема малого підприємства

Функції з управління персоналом виконують менеджер з персоналу та все лінійні і функціональні керівники малого підприємства.

Постановка завдання:

1. Виходячи з організаційної схеми, скласти «Опис роботи» за посадою менеджера по персоналу (тобто перелік вимог до роботи за цією посадою).
2. Скласти посадову інструкцію менеджера з персоналу.
3. Скласти особистісну специфікацію для менеджера з персоналу.

Форми поточного контролю знань: опитування за матеріалами попередньої лекції.

Теми доповідей / рефератів:

1. Функції управління
2. Функції керівника
3. Класифікація лідерів

Практичне заняття 4 Аналіз посадової інструкції

Вихідні дані і постановка задачі.

Вивчіть і проаналізуйте наведену нижче посадову інструкцію менеджера з персоналу. Зіставте її з типовою структурою посадової інструкції. Дайте висновок по цій посадовій інструкції:

- зауваження і доповнення загального характеру (за структурою і повноті змісту);
- зауваження і доповнення конкретного характеру: за чіткості і ясності підпорядкованості даного посадової особи; по його діяльності; взаємозв'язку з іншими працівниками організації; відповідальності; правам; співвідношенню обов'язків, прав і відповідальності;
- можливі наслідки для загального процесу управління персоналом організації у разі неякісно і неповно складеної посадової інструкції.

Посадова інструкція менеджера з персоналу

Загальні положення. Виконує відповідальні адміністративні функції і керує кадровою роботою в крупній державній організації чи установі. Відповідає за планування і проведення програми в області кадрової політики, а тому числі за набір, проведення тестування, оцінку, призначення, просування по службі, переклад і рекомендації щодо зміни статусу службовців організації, а також за систему доведення необхідної інформації до працівників.

Працює під початком загального керівництва організації, проявляючи ініціативу і незалежність суджень при виконанні покладених на нього завдань.

Основні функції:

- бере участь у загальному плануванні і визначає курс на забезпечення ефективної роботи та рівномірного завантаження персоналу. Доводить інформацію про найважливіші рішення з кадрових питань до всіх рівнів організації через бюлетені, зборів і при особистих контактах;

- проводить співбесіду з наймаються на роботу, оцінює випускників навчальних закладів, класифікує заяви про прийом на роботу. Здійснює підбір і відбір нових службовців для заповнення вакансій, аналізує заяви кваліфікованих фахівців;

- радиться з керівниками нижчої ланки з кадрових питань, в тому числі з питань призначень, найму або звільнення службовців по закінченні їх випробувального терміну, з питань перекладу, пониження в посаді і звільнення постійних працівників;

- організовує навчання персоналу, координує заходи щодо навчання кадрів з посадовими особами та керівниками нижчої ланки. Встановлює систему рейтингу службовців та організує навчання керівників нижчої ланки з питань оцінки трудової діяльності працівників;

- веде особисті справи працівників. Керує безпосередньо або через своїх підлеглих роботою групи службовців. За дорученням керівництва виконує окремі завдання і доручення, що стосуються сфери його діяльності.

Загальні кваліфікаційні вимоги:

Досвід і підготовка: повинен володіти значним досвідом з управління персоналом.

Освіта: вища освіта зі спеціалізацією в галузі управління персоналом.

Знання, навички та здібності: достатні знання принципів і практики управління персоналом, відбору і призначення службовців, питань оцінки трудової діяльності працівників.

Форми поточного контролю знань: опитування за матеріалами попередньої лекції.

Теми доповідей / рефератів:

1. Стилi лiдерства
2. Сучасні методи і принципи управління персоналом

Практичне заняття 5

Визначення типу працівника в команді

Тест на визначення типу працівника в команді

1. Чим, на мій погляд, я можу бути корисний колективу?

1. Вмію швидко помічати нові можливості і використовувати їх.
2. Можу успішно працювати з великим колом людей.
3. Генерування ідей є однією з моїх природних здібностей.
4. Маю здатність помічати в людях цінні риси, які можуть сприяти досягненню групової мети.
5. Завжди доводжу почату справу до кінця; працездатний.
6. Готовий тимчасово втратити популярність заради кінцевого результату.
7. Можу обґрунтувати альтернативну пропозицію, не допускаючи упередженості і необ'єктивності.

2. Властиві мені недоліки в груповій роботі.

1. Почуваюся ніяково під час зборів, якщо їх структура і проведення недосконалі.
2. Великодушний до тих, чий погляд не дістав належної підтримки.

3. Багатослівний, якщо мова заходить про нові ідеї.
4. Через об'єктивний світогляд мені важко відразу та із захопленням приєднатися до колег.
5. Для користі справи можу бути авторитарним і деспотичним.
6. Не завжди буваю відвертим через надмірну чутливість.
7. Можу так захопитися ідеєю, яка спала мені на думку, що не спроможний стежити за тим, що відбувається навколо.
8. На думку колег, надмірно неспокійний, невпевнений.

3. Коли я разом, з іншими беру участь в проекті, то:

1. Спроможний впливати на людей.
2. Моя пильність запобігає помилкам і недоглядам.
3. Готовий виступити, коли бачу, що час на зборах витрачається марно і головна мета зникає з поля зору.
4. Можна розраховувати, що я запропоную що-небудь оригінальне.
5. Завжди готовий підтримати гарну пропозицію заради загальних інтересів.
6. Уважно стежу за передовими ідеями й останніми подіями.
7. Вважаю, що моє здорове судження допоможе ухваленню правильних рішень.
8. Відповідальний.

4. Для мене характерний такий підхід до групової роботи:

1. Не виявляю активності для того, щоб краще пізнати колег.
2. Можу взяти під сумнів чужий погляд або прийняти погляд меншості.
3. Можу аргументовано спростувати непідходящу пропозицію.
4. Вважаю, що спроможний здійснити план.
5. Здатний уникати тривіального і видавати що-небудь несподіване.
6. Будь-яку роботу доводжу до кінця.
7. Використовую контакти, наявні за межами групи.

8. Непохитний, коли приймаю важливі рішення.

5. Робота приносить мені насолоду, тому що:

1. Я із задоволенням аналізую ситуації і зважую всі можливі варіанти.

2. Мені цікаво знаходити практичні вирішення проблем.

3. Мені приємно відчувати, що сприяю добрим взаємовідносинам у колективі.

4. Наполегливий у прийнятті рішень.

5. Маю можливість зустрічатися з людьми, які можуть запропонувати що-небудь нове.

6. Спроможний переконувати людей діяти так, як вважаю за потрібне.

7. Я у власній стихії, де можу віддавати завданню всю увагу.

8. Мені подобається знаходити поле діяльності, яке виходить за межі моєї уяви.

6. Якщо я раптом одержую складне завдання, яке необхідно виконати за обмежений час із незнайомими людьми:

1. Я хотів би усамітнитися і знайти спосіб зрушитися з мертвої точки перед розробкою стратегії.

2. Я готовий працювати з людиною, яка продемонструвала найкращий підхід.

3. Я знайшов би спосіб скоротити обсяг завдання, з'ясувавши, що кожний окремий працівник може більше зробити для його виконання.

4. Моя природна спритність допомогла б виконати завдання вчасно.

5. Вважаю, що зберіг би спокій і здатність ясно мислити.

6. Я б цілеспрямовано просувався до поставленої мети, незважаючи на будь-який тиск.

7. Я був би готовий узяти на себе головну активну роль, побачивши, що справа не просувається.

8. Я почав би обговорення з метою пошуку нових ідей.

7. Недоліки, які я зобов'язаний викорінювати, працюючи в

групах:

1. Я здатний виявляти нетерпіння, коли хтось заважає просуванню вперед.
2. Інші можуть критикувати мене за надто аналітичний підхід і недостатню інтуїцію.
3. Моє бажання забезпечити належне виконання роботи може затримати процес.
4. Я достатньо легко втрачаю інтерес до проблеми і потребу нагадувань з боку активних членів групи.
5. Важкий на підйом, якщо мета не зрозуміла.
6. Іноді мені буває важко зрозуміти складні моменти, з якими доводиться стикатися.
7. Я свідомо вимагаю Від інших того, чого не можу зробити сам.
8. Я втрачаю впевненість, стикаючись із справжньою опозицією.

Підрахунок балів

Ви одержуєте один бал за кожну відповідь, з якою ви згодні. Підрахунок усіх позицій за розділами потрібно робити в аркуші самоаналізу.

Умовні позначення:

П – пункт, ВП – впроваджувач, КО – координатор, ФР – формувальник, ІН – інноватор, ДС – дослідник, СПО – спостерігач-оцінювач, ЧК – член команди, ЗВ – завершувач.

Розділ	П	ВП	П	КО	П	ФР	П	ІН	П	ДС	П	СПО	П	ЧК	П	ЗВ
I	7		4		6		3		1		8		2		5	
II	1		2		5		7		3		4		6		8	
III	8		1		3		4		6		7		5		2	
IV	4		8		2		5		7		3		1		6	
V	2		6		4		8		5		1		3		7	
VI	6		3		7		1		8		5		2		4	
VII	5		7		1		6		4		2		8		3	
Разом балів:																

Типові риси працівників, їх позитивні якості і слабкості

зведено в таблиці, яку наведено нижче.

Таблиця 1 – Типові риси, позитивні якості та допустимі слабкості працівників

Позначення	Типові риси	Позитивні якості	Допустимі слабкості
ВП	Консервативний, відповідальний, його дії можна передбачити	Організаторські здібності, здоровий глузд, працездатність, самодисципліна	Недостатня гнучкість, не схильний до неперевіраних ідей
КО	Спокійний, упевнений у собі, володіє собою	Здатність залучати всіх потенційних працівників за їх заслугами і без упередженості, об'єктивізм	Інтелектуальні можливості і творчі здібності не вищі за середні
ФР	Дуже напружений, відвертий, динамічний	Бажання і готовність боротися з інерцією, неефективністю, самовдоволенням або самообманом	Схильність до провокування, дратівливості, нестриманості
ІН	Індивідуаліст, серйозний, неортодоксальний	Геніальність, уява, інтелект, знання	Схильність витати в хмарах, нехтувати практичними деталями і протоколами
ДС	Екстраверт, ентузіаст, усім цікавиться	Здатність контактувати з людьми, вивчати все нове, можливість виконувати важкі завдання	Схильність втрачати інтерес, коли минає перша захопленість
СПО	Тверезий, неемоційний, розважливий	Здоровий глузд розважливості, витривалість	Не вистачає натхнення і здібностей до мотивації інших
ЧК	Орієнтований на колектив, достатньо м'який, чуйний	Здатність знаходити спільну мову з людьми і реагувати на різноманітні ситуації, підтримувати дух колективу	Нерішучість у критичні моменти
ЗВ	Кропіткий, сумлінний, заклопотаний	Здатність доводити роботу до кінця, надавати їй закінченого вигляду	Схильність хвилюватися через дрібниці, небажання залишити щонебудь без нагляду

Теми доповідей / рефератів:

1. Психологічна сумісність в малих групах.
2. Психологічні аспекти ефективної комунікації.
3. Формування команд
4. Роль менеджера у вихованні колективу

Практичне заняття 6

Визначення потенційних здатностей до управління персоналом

«Чи спроможні Ви стати керівником?»

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає Вашим навичкам і характеру. Далі, користуючись табличкою-ключем, підрахуйте суму, набрану Вами під час тестування, і визначте відповідь на запитання, задане в заголовку.

1. Уявіть, що із завтрашнього дня Вам треба буде керувати великою групою співробітників, які старші від Вас за віком. Чого більше усього Ви побоювалися б у такому разі:

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим, ніж вони;
- б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;
- в) що Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося?

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає значна невдача, то:

а) чи постараетесь Ви утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося, несуттєвим («подумаєш, буває і гірше!»), і направитесь відпочити, наприклад, на концерт;

б) чи почнете Ви гарячково розмірковувати: а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або, в крайньому разі, на об'єктивні обставини;

в) чи будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, в чому був Ваш власний промах і як виправити справу;

г) чи опустяться у Вас руки Від того, що трапилося, чи впадете Ви у відчай чи в депресію?

3. Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:

а) скромний, товариський, поблажливий, вразливий, добродушний, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, вимогливий, рішучий;

в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець, логічний?

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

а) люблять працювати добре і старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їхня праця оплачується належним чином;

в) трактують роботу як необхідність і не більше?

5. Керівник має бути відповідальний:

а) за підтримання гарного настрою в колективі (тоді й робота буде удаватися);

б) за відмінне і вчасне виконання завдань (тоді й підлеглі будуть задоволені).

6. Уявіть, що Ви є керівником якої-небудь організації і зобов'язані протягом тижня подати «нагору» план певних робіт. Як Ви вчините:

а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли що не так;

б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті з висловлених пропозицій, що збігаються з Вашим поглядом;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити до нього ніяких істотних поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника або іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи й відстоюючи положення проекту?

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом: довіряй, але перевіряй;

в) піклується про роботу, хоча за метушною справою не забуває і

про тих, хто її виконує.

8. Працюючи в колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:

а) так;

б) ні?

9. Ваш погляд або вчинок критикується іншими. Як Ви будете поводитися:

а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити Всі «за» і «проти»;

б) не спасуєте, а постараетесь довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся і розгніваєтеся;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете чинити, як і раніше?

10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

а) заохочення;

б) покарання?

11. Чи хотіли б Ви:

а) щоб інші бачили у Вас друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилювання Вашими рисами і досягненнями?

12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення:

а) так;

б) ні?

13. Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

а) намагаєтесь зробити це невідкладно і, зробивши, не повертаєтесь знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго мучитеся сумнівами: «А чи не краще було б ось так або так?»;

в) намагаєтесь не робити ніяких кроків якомога довше.

Таблиця 1 – Ключ для підрахунку балів до психотесту

	а	б	в	г
1	0	2	4	-
2	2	0	6	0
3	0	3	2	-
4	6	2	0	-
5	3	5	-	-
6	3	0	1	6
7	2	6	4	-
8	6	0	-	-
9	2	6	4	0
10	3	0	-	-
11	3	5	0	-
12	3	0	-	-
13	6	3	0	-

40 балів і більше.

У Вас багато задатків стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання і добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, а й добрим товаришем, що у важких ситуаціях надасть їм допомогу, підтримає словом і ділом.

Від 10 до 40 балів.

Могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко стикалися б із труднощами (і тим частіше, чим менше балів Ви зуміли набрати за нашою шкалою). Намагалися б бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, незважаючи на необхідність, всілякі поради.

10 балів і менше.

Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед необхідно знайти віру в людей і самого себе.

Теми доповідей / рефератів:

1. Лідер і менеджер: спільне та особливі риси.
2. Влада як можливість впливу на поведження людей.
3. Якості сучасного лідера.
4. Моделі лідерства.
5. Модель особистості сучасного керівника.

Практичне заняття 7

Визначення творчого потенціалу працівника

«Який Ваш творчий потенціал?»

Цей тест є надійним інформативним засобом самооцінки Вашого творчого потенціалу. Виберіть оди з запропонованих варіантів відповідей.

1. Чи вважаєте Ви, що навколишній світ може бути поліпшено:
 - а) так;
 - б) ні, він і так достатньо гарний;
 - в) так, але тільки в дечому.
2. Чи думаєте Ви, що самі можете брати участь у значних змінах навколишнього світу:
 - а) так, у більшості випадків;
 - б) ні;
 - в) так, у деяких випадках.
3. Чи вважаєте Ви, що деякі з Ваших ідей сприяли значному прогресу в тій сфері діяльності, в якій Ви працюєте:
 - а) так;
 - б) так, за сприятливих обставин;
 - в) лише незначною мірою.
4. Чи вважаєте Ви, що в майбутньому будете грати настільки важливу роль, що зможете щось принципово змінити:
 - а) так, напевно;
 - б) малоймовірно;
 - в) можливо.
5. Коли Ви вирішуєте розпочати якісь дії, чи думаєте Ви, що здійсните свої починання:
 - а) так;
 - б) часто думаю, що не зумію;

в) так, часто.

6. Чи відчуваєте Ви бажання зайнятися абсолютно незнайомою справою:

а) так, невідоме мене приваблює;

б) невідоме мене не цікавить;

в) усе залежить від характеру цієї справи?

7. Вам доводиться займатися незнайомою справою? Чи відчуваєте Ви бажання домогтися в ній досконалості:

а) так;

б) задовольнюся тим, чого встиг домогтися;

в) так, але тільки якщо мені це подобається?

8. Якщо незнайома справа Вам подобається, чи хочете Ви знати про неї все:

а) так;

б) Ні, хочу навчитися тільки найголовнішого;

в) Ні, хочу тільки задовольнити свою цікавість

9. Коли Ви зазнаєте невдачі, то:

а) Якийсь час стоїте на своєму всупереч здоровому глузду;

б) махнете рукою на цей намір;

в) і далі робитимете свою справу, навіть коли стає очевидним, що перешкоди непереборні.

10. По-Вашому, професію треба вибирати з огляду на:

а) свої можливості, подальші перспективи для себе;

б) стабільність, значимість, престижність професії, потреби в ній;

в) переваги, які вона забезпечить.

11. Мандруючи, могли б Ви легко зорієнтуватися в маршруті, яким уже пройшли:

а) так;

б) ні, боюся збитися зі шляху;

в) так, але тільки там, де місцевість мені сподобалася і запам'яталася.

12. Чи зможете Ви пригадати, про що йшла мова, відразу після закінченні бесіди:

а) так, без труднощів;

б) усього пригадати не зможу;

в) запам'ятовую тільки те, що мене цікавить.

13. Коли Ви чуєте слово незнайомою мовою, то можете повторити його по складах, без помилок, навіть не знаючи його значення:

- а) так, без утруднень;
- б) так, якщо це слово легко запам'ятати;
- в) повторю, але не зовсім правильно.

14. Чому Ви надаєте перевагу у вільний час:

- а) залишатися наодинці, помізкувати;
- б) перебувати в компанії;
- в) вам байдуже, чи будете Ви оди або в компанії.

15. Ви займаєтеся якою-небудь справою? Вирішуєте припинити її, якщо:

- а) справу закінчено і вона здається вам відмінно виконаною;
- б) Ви більш-менш задоволені;
- в) Вам ще не все вдалося зробити.

16. Коли Ви один:

- а) любите мріяти, можливо, навіть про якісь нетактовні речі;
- б) за будь-яку ціну намагаєтеся зайнятися чимось конкретним;
- в) іноді любите помріяти, але лише про речі, пов'язані з Вашою роботою?

17. Коли якась ідея захоплює Вас, то Ви намагаєтеся думати про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким Ви перебуваєте;
- б) Ви можете робити це тільки наодинці;
- в) тільки там, де буде не завадто гамірно?

18. Коли Ви відстоюєте яку-небудь ідею, то:

- а) можете відмовитися від неї, якщо вислухаєте переконливі аргументи опонентів;
- б) залишитеся при своїй думці, які б аргументи не вислухали;
- в) зміните свою думку, якщо опір виявиться занадто сильним?

Ключ до психотесту

Підрахуйте суму балів, яку Ви набрали: за відповідь «а» – 3 бали, «б» – 1 бал, «в» – 2 бали.

Запитання 1, 6, 7, 8 визначають межу допитливості; 2-5 – віру в себе; 9 і 15 – сталість; 10 – амбіційність; 11 – зорову пам'ять; 12 і 13

– слухову пам'ять; 14 – прагнення бути незалежним; 16, 17 – здатність абстрагуватися, 18 – ступінь зосередженості.

Загальна сума набраних балів визначить рівень Вашого творчого потенціалу.

49 балів і більше.

У Вас значний творчий потенціал, що надає Вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо Ви на ділі зможете застосувати здібності, то Вам доступні найрізноманітніші форми творчості.

Від 24 до 48 балів.

У Вас нормальний творчий потенціал, Ви маєте ті риси, які дозволяють Вам творити, однак у Вас є й проблеми, що гальмують процес творчості. В усякому разі, Ваш потенціал дозволить Вам творчо проявити себе, якщо Ви, звичайно, цього забажаєте.

23 бали й менше.

Ваш творчий потенціал, на жаль, не великий. Але, може бути, Ви просто недооцінили себе, свої здібності? Брак віри у свої сили може привести Вас до думки, що Ви взагалі не здатні до творчості. Позбудьтеся цього, і таким чином вирішите проблему.

Теми доповідей / рефератів:

1. Методи стимулювання та мотивації творчої активності персоналу.

Форми поточного контролю знань: опитування за матеріалами попередньої лекції.

Практичне заняття 8

Складання посадової інструкції

Завдання

Скласти посадову інструкцію за формою, наведеною в додатку А. Варіанти професій, для яких необхідно скласти таку інструкцію:

- менеджера з персоналу;
- інструкцію соціального працівника;
- інструкцію спеціаліста-бухгалтера;
- інструкцію начальника відділу кадрів;
- інструкцію спеціаліста відділу ЗЕД.

Крім зазначених варіантів, студенти можуть обрати професії для виконання завдання самостійно.

Додаток А

Секретар корпоративний

Завдання та обов'язки:

1. організовує роботу з підготовки і проведення загальних зборів акціонерів (учасників), виконує функції секретаря (голови секретаріату) зборів;
2. керує здійсненням комплексу організаційно-технічних і юридичних дій щодо скликання і проведення засідань наглядової ради і виконавчого органу, організації голосування на них (у т. ч. шляхом опитування), ведення і зберігання протоколів засідань;
3. забезпечує надання своєчасної і достовірної інформації про товариство органам товариства і акціонерам (учасникам);
4. забезпечує обмін інформацією про діяльність товариства між членами наглядової ради, виконавчого органу, акціонерами (учасниками) та іншими зацікавленими сторонами, здійснює роботу зі скаргами і зверненнями акціонерів;
5. очолює роботу з розробки проектів статутних документів, положень та інших внутрішніх нормативних документів товариства, змін і доповнень до них, забезпечує збереженість їх оригіналів;
6. відповідає за узгодженість і взаємодоповнюваність проектів статутних документів, положень та інших внутрішніх нормативних документів товариства;
7. узагальнює і надає органам управління товариства висновки, розробляє пропозиції щодо узгодженості внутрішніх нормативних документів товариства з вимогами чинного законодавства, принципами корпоративного управління, найкращих вітчизняних і міжнародних стандартів корпоративної поведінки;
8. ознайомлює посадових осіб, акціонерів (учасників) та інших зацікавлених осіб із статутом, положенням та іншими нормативними документами товариства;
9. забезпечує належне зберігання корпоративних документів товариства відповідно вимог чинного законодавства України;
10. забезпечує нормативне врегулювання у статуті, положеннях та інших внутрішніх нормативних документах

товариства дотримання порядку повідомлення про угоди із зацікавленими сторонами і вирішення питань щодо їх укладання;

11. організовує провадження процедур щодо розв'язання конфліктів інтересів посадових осіб товариства;

12. здійснює підготовку й оприлюднення регулярної та особливої інформації про товариство;

13. вирішує питання, пов'язані з емісією та обігом власних цінних паперів товариства;

14. координує роботу товариства щодо стосунків з органами державної влади і управління, ЗМІ, контролюючими, правоохоронними, судовими органами із розв'язання організаційних і юридичних питань корпоративного управління в товаристві;

15. здійснює керівництво апаратом корпоративного секретаря;

16. організовує підготовку і своєчасне подання на розгляд органу управління товариства, що здійснив його призначення (обрання), звітності про власну діяльність у формі й порядку, передбачених Статутом й іншими внутрішніми нормативними документами товариства.

Повинен знати:

1. нормативно-правові акти України щодо корпоративного управління;

2. основи фінансового аналізу;

3. загальні питання менеджменту (стратегічного менеджменту);

4. міжнародні й національні стандарти корпоративного управління;

5. завдання й механізми побудови моделей корпоративного управління у господарських товариствах;

6. принципи рейтингової оцінки рівня корпоративного управління;

7. питання формування й організації роботи органів управління господарського товариства та їх основні функції;

8. психологію управління.

Кваліфікаційні вимоги:

1. повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр або спеціаліст);

2. наявність кваліфікаційного посвідчення (свідоцтва) про підвищення кваліфікації з питань корпоративного управління;
3. стаж роботи у складі органів управління акціонерного товариства або на посадах сфери корпоративного управління не менше 2 років.

Практичне заняття 9

Проведення співбесіди

Завдання

Студентам академічної групи об'єднатися у пари; спочатку один зі студентів виступає у якості інтерв'юєра, інший – претендента на посаду. Потім ролі змінюються. Попередньо кожному слід скласти перелік питань, які на його думку допоможуть зробити висновок про професійну придатність претендента до роботи в автотранспортному підприємстві, яке працює на міжнародному ринку. Зробити висновок про таку придатність чи непридатність. Завдання виконати методом «співбесіди».

Тестові завдання

1. Одним з джерел відбору кадрів є:
 - а) планування
 - б) організація
 - в) вищі навчальні заклади
 - г) мотивація
2. Відбір – це:
 - а) адаптація
 - б) мотивація
 - в) попередній контроль
3. Планування потреб у трудових ресурсах передуює розробці місії підприємства:
 - а) так
 - б) ні
4. Планування потреб у трудових ресурсах включає такі процедури:
 - а) вибір цілей, розробку заходів та визначення методів;

б) аналіз можливостей підприємства, оцінку майбутніх потреб у кадрах, розробку програми щодо трудових ресурсів;

в) мотивацію, контроль та прийняття рішення щодо трудових ресурсів.

5. Оцінка майбутніх потреб у трудових ресурсах пов'язана з:

а) можливими змінами у діяльності організації

б) нормуванням праці

в) контролем результатів

г) мотивацією

6. Професія – це:

а) робота

б) менеджмент

в) вид трудової діяльності

7. Спеціальність – це:

а) різновид професії

б) професія

в) кваліфікація

8. Відбір кадрів передує набору кандидатів:

а) так

б) ні

9. Методи відбору кадрів:

а) нормування праці

б) хронометраж

в) моделювання

г) іспити, співбесіди

д) ділове спілкування та прийняття рішень.

10. Кваліфікація – це:

а) професія

б) спеціальність

в) рівень спеціальних знань та вмінь

Форми поточного контролю знань: опитування за матеріалами попередньої лекції.

Практичне заняття 10-11

Кейси з менеджменту персоналу

Завдання

Проаналізуйте варіанти деяких рішень, як уникати «дискримінаційних виразів» під час співбесіди при наймі працівника на посаду менеджера, дайте свої варіанти за рішенням даних ситуацій.

1. Кандидат – приваблива молода жінка, яка розглядається на посаду інженера-стажиста в компанії, де вже працюють п'ять таких стажистів, всі молоді чоловіки. За освітою вона цілком підходить для цієї посади, але ви розумієте, що її присутність буде сильним відволікаючим моментом серед чоловічого колективу.

Ваші дії? Яким чином ви можете обговорити з нею цю проблему, не порушуючи при цьому трудового законодавства?

2. Кандидат – молода людина, яка розглядається на заміщення посади вихователя в молодіжному клубі, організованому місцевим органом влади. Він володіє потрібною кваліфікацією, і ви б хотіли запропонувати йому цю посаду, але вас турбує, що зовнішній вигляд (сережки, каблучки, шовковий шарф тощо) може викликати глузування з боку найбільш агресивних підлітків, з якими йому доведеться працювати.

Ваші дії? Як можна, не образивши його, обговорити з кандидатом цю проблему?

3. Кандидат, чий одяг видає в ньому прихильника ортодоксального іудаїзму, подав заяву на заміщення посади керівника робочої групи. Кандидату доведеться працювати в тісному контакті з членами групи, деякі з яких сповідують мусульманство, і, швидше за все, їм доведеться обідати в одній їдальні. Ви хочете запитати у кандидата, чи не виникнуть через це будь-які проблеми.

Ваші дії? Як можна коректно поставити таке питання і провести бесіду?

4. Кандидат – жінка зрілого віку. Вона подала заяву на роботу, де всі її майбутні колеги, включаючи начальника і старшого менеджера, принаймні, на 20 років молодший за неї. Ви б хотіли

взяти цю жінку на роботу, але вам необхідно дізнатися, чи не виникнуть у неї проблеми через різницю віці.

Ваші дії? Як задати їй таке питання?

5. Кандидат – вагітна молода жінка, фахівець високої кваліфікації. Ви хотіли б взяти її на роботу, але вам потрібно дізнатися її плани з приводу декретної відпустки, його термінів тощо.

Ваші дії? Як коректно задати їй це питання?

Форми поточного контролю знань: опитування за матеріалами попередньої лекції.

Практичне заняття 12

Моделювання конфліктних ситуацій та варіанти їх вирішення

Завдання

Студентам групи необхідно об'єднатися у пари. Кожна пара моделює декілька конфліктних ситуацій, що можуть виникнути при здійсненні професійної діяльності. У письмовій формі слід надати характеристику даних конфліктних ситуацій, визначити їх причини, сутність та зміст.

Використати для вирішення конфліктних ситуацій методи: «інтеграції», «компромісу», «пригнічення» тощо.

Тестові завдання

1. Що є найбільш ефективним:

а) дискусія

б) полеміка

2. Конфлікт – це:

а) зіткнення інтересів сторін

б) компроміс

в) ділове спілкування

3. До методів вирішення конфліктів не відносять:

а) компроміс

б) пригнічення

в) інтеграцію

г) ухилення

д) вихід

є) прогнозування

4. Умови, які не сприяють ефективному вирішенню конфлікту конструктивним методом:

а) істинні інтереси сторін різні

б) рівні повноваження сторін

в) час не обмежений

г) обидві сторони вміють висловлювати істинні інтереси, вислуховувати опонента та випрацьовувати сумісне рішення

д) звичка до нерівноправного, не партнерського стилю спілкування.

5. Компроміс – це:

а) метод вирішення конфлікту

б) спір

в) форма ділового спілкування

6. Ухилення – це:

а) метод вирішення конфлікту

б) метод ділового спілкування

в) метод прийняття рішення

7. Конфлікти виконують:

а) тільки негативну роль

б) тільки позитивну роль

в) в основному негативну роль

г) в основному позитивну роль

Форми поточного контролю знань: опитування за матеріалами попередньої лекції.

Рекомендована література

1. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала [Текст] : учеб. пособие [для вузов] / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова ; Харьк. нац. екон. ун-т. – Х. : ИНЖЭК, 2005. – 303 с.
2. Менеджмент персоналу [Текст] : практикум для студ. екон. спец. та спец. «Менеджмент орг.» / Черкас. держ. технол. ун-т ; [Уклад.: В. І. Хомяков та ін.]. – Черкаси : ЧДТУ, 2002. – 115 с.
3. Николенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов [Текст] / Н. П. Николенко. – М. : Страховое ревю, 2004. – 356 с.
4. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента [Текст] : [Учеб. пособие для студентов вузов по экон. специальностям] / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд., стер. – Минск : Новое знание, 2002. – 336 с.
5. Армстронг М. Как стать еще лучшим менеджером [Текст] : полн. сб. провер. методик и необходимых навыков: [Пер. с англ.] / Майкл Армстронг. – 5-е изд. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 349 с.
6. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький ; Ун-т сучас. знань. – К. : Знання України, 2008. – 299 с.
7. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту [Текст] : монографія / І. В. Іванова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2006. – 694 с.
8. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування [Текст] / Н. Л. Гавкалова. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 398 с.
9. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / М. І. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і допов. – К. : Знання, 2008. – 435 с.
10. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / В. О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 590 с.
11. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства [Текст] : [Навч. посіб. для вищ. навч. закл.] / Л. А. Янковська ; Львів. ун-т бізнесу та права. – Львів : Нац. ун-т Львів. політехніка, 2005. – 195 с.