

УДК 658.007:003.13:316.35:331.108

В.М. Лукашевич

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ
ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ І СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Аналізуються наукові публікації з приводу дебатів про сутність визначень та зміст різних концепцій управління персоналом. Показано, що еволюція концептуальних підходів до кадрового менеджменту відображає рівень розвитку продуктивних сил, зміну ролі і місця людини в забезпеченні ефективного виробництва і є пошуком шляхів розв'язання суперечності інтересів працівника і роботодавця. Характеризуються основні тенденції формування сучасної практики кадрового менеджменту. Представлено авторське бачення смислових вимірів перспективної концепції «управління людиною».

Ключові слова: концепція управління персоналом, технологія управлінського впливу на людину, ефективність управління персоналом, смислові виміри концепції «управління людиною».

Анализируются научные публикации по поводу дебатов о сущностном определении и содержании различных концепций управления персоналом. Показано, что эволюция концептуальных подходов к кадровому менеджменту отражает уровень развития производительных сил, изменение роли и места человека в обеспечении эффективного производства и есть поиском путей разрешения противоречия интересов работника и работодателя. Характеризуются основные тенденции формирования современной практики кадрового менеджмента. Представлено авторское видение смысловых измерений перспективной концепции «управление человеком».

© Лукашевич В.М., 2015

Ключевые слова: концепция управления персоналом, технология управленческого воздействия на человека, эффективность управления персоналом, смысловые измерения концепции «управление человеком».

The essence of the definition and content of the various concepts of personnel management listed in the publications of foreign and Russian authors are analyzed in the article. The evolution of various approaches to human resource management the author considers as a reflection of the level of development of productive forces, the changing role and place of human rights in ensuring the competitiveness of the organization and the solution of contradictions between labour and capital.

Modern trends in technological approaches to personnel management are analyzed and systematized. The most effective instrument technology can be attributed:

- full integration of HR management in corporate governance;
 - inclusion of workforce planning in the formation and development of the organization's strategy;
 - integration of management functions and human resources functions;
 - professionalization of personnel management;
 - change management and organization development have become the most important function of personnel management;
 - deepening of social partnership and fair social and labor relations;
 - socialization and humanization of the system of labour motivation.
- As a priority marked technological tools that increase the efficiency of personnel management. Among them:
- managerial positions were occupied primarily by employees of their company;
 - win the allegiance of the staff through the process of engagement and participation;

- *total quality management;*
- *elimination of share of gap between leaders and subordinates;*
- *creation of favorable working conditions and environment, etc.*

The concept of controlling person is regarded as an imperative of transition to the information society, third professional revolution, changes in social organization of labor and, consequently, the whole system of social and labor relations. The author reveals the basic semantic dimensions of this latest concept.

Keywords: *the concept of personnel management, the management of human exposure, the efficiency of personnel management, the semantic dimension of the concept of personnel management.*

Постановка проблеми. Управління як специфічний вид соціальної діяльності, базуючись на фінансових, сировинних і інших матеріальних ресурсах, включає три головні складові частини, або три сфери:

- 1) планування, тобто визначення цілей і завдань підприємства, а також шляхів їх реалізації;
- 2) організацію, що упорядковує і регулює діяльність людей;
- 3) управління персоналом.

Остання з цих частин – управління персоналом – має ключове значення для успіху діяльності будь-якого підприємства. Підраховано, що в середньому керівник витрачає на управління співробітниками до 80 відсотків свого робочого часу.

Технологія управління персоналом передбачає комплекс форм і методів, засобів і способів впливу суб'єктів управління на окремого індивіда або спільність людей.

Технологія процесу управління людьми заснована на різних видах інформації (економічна, соціально-психологічна, морально-етична, медична тощо) і включає загальні та специ-

фічні методи її обробки з метою прийняття управлінських рішень.

Як категорія в науці про управління персоналом використовується поняття «персонал-технологія». За змістом воно не обмежується тільки самим процесом впливу на людей при наймі, використанні, розвитку і звільненні, а трактує технологію управління більш широко, включаючи інші аспекти. По-перше, персонал технологія розглядається як один з напрямків підвищення життєстійкості та конкурентоспроможності організації в результаті системного підходу до управління людськими ресурсами. По-друге, персонал-технологія визначається як кадрова політика організації, яка знаходить відображення в поведінці та стилі роботи кожного співробітника. По-третє, поняття «персонал-технологія» характеризує професійний рівень кадрового менеджменту організації, дієвість управлінського впливу на персонал [1]. Персонал-технологія відбиває змістовні виміри концептуального підходу організації до управління персоналом.

В літературі для характеристики результативності управління персоналом часто використовуються поняття «економічна ефективність» і «соціальна (персональна) ефективність». При цьому під економічною ефективністю розуміється досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високої гнучкості та адаптивності до безперервно мінливого середовища. Соціальна ефективність виявляється у задоволенні інтересів і потреб співробітників (оплата праці, її зміст, можливість особистісної самореалізації, задоволеність від спілкування з товаришами та інше). Вона справляє безпосередній вплив на підвищення економічної ефективності діяльності організації [2].

Основа концепції управління персоналом організації в даний час визначає зростаюча роль особистості працівника, знання суб'єктом управління його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед організацією.

Таким чином, з позиції організації ефективне управління персоналом означає формування і використання своєї основної конкурентної переваги – кадрового потенціалу.

В свою чергу, ефективність управління персоналом залежить від обрання доцільної концепції кадрового менеджменту організації, використання сучасних технологій впливу на конкретного працівника та трудовий колектив. Це і визначає актуальність теми дослідження та статті, що пропонується.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Практика управління кадрами на вітчизняних підприємствах ще не дає достатнього емпіричного матеріалу для приращення нових наукових знань у цій області. У той же час в країнах з розвинутою економікою нагромаджено величезний обсяг наукових знань про управління персоналом, не тільки таких, що теоретично осмислюють накопичений практичний досвід, але і дають різноманітний інструментарій для всіх видів діяльності у сфері кадрового менеджменту.

Проблемам еволюції концептуальних підходів до управління персоналом, формулюванню основних понять у цій сфері, аналізу позицій різних наукових шкіл і національних традицій присвячені праці ряду відомих вчених. Неларин Корнеліус і Сюзан Ганона [3] розкривають віхи розвитку управління персоналом, дають визначення ряду наукових категорій, простежують дебати з приводу відмінностей у змісті концепцій управління персоналом і управління трудовими ресурсами. Тенденції в динаміці технології управління персоналом простежують Р. Уейн Монді, Роберт М. Ноу і Шейн Р. Премо [4]. Сутність відмінності концепцій управління персоналом і управління людськими ресурсами глибоко аргументує Джеральд Коул [5]. Гарі Десслер стверджує, що управління людськими ресурсами по своїй суті не є чимось новим, а розвиває концепцію управління персоналом [6]. Констатують існуючі відмінності цих концепцій інші автори, наприклад М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва [7], Р.В. Щокін [8]. Але вони не вважають що ці відмінності є істотними. Л.В. Балабанова і О.В. Сардак [9], В.О. Лук'янихін

[10] простежують етапи історичного розвитку управління персоналом.

Осмилення концептуальних підходів та технології в управлінні персоналом в зарубіжних організаціях, адаптація цього досвіду до українських реалій представляє великий науковий і практичний інтерес.

Задача дослідження. Об'єктом дослідження виступає закордонний досвід управління персоналом. Його метою є систематизація величезного наукового матеріалу по темі дослідження і акцентування уваги на змісті основних тенденцій сучасних концептуальних підходів до кадрового менеджменту на предмет використання цього матеріалу як методологічного засобу при формуванні сучасних систем управління персоналу на вітчизняних підприємствах. Враховуючи те, що новітня концепція управління людиною ще не отримала широкого розповсюдження і всебічного наукового осмилення, як окреме завдання, ставиться розробка її семантичних вимірів в різних аспектах впливу на персонал.

Дослідження змістовних вимірів існуючих концепцій управління персоналом виконана за наступною методологією. *Загальна методологія* ґрунтується на тому, що всі суспільні відносини всіх рівнів та всіх суб'єктів виявляються через інтереси. *Специфічна методологія* у кадровому менеджменті відбиває саме такі відносини, залежності та інтереси, що формувалися в процесі розвитку кадрової практики.

Так, кожна концепція відображає рівень розвитку продуктивних сил, узагальнене уявлення про роль і місце людини в досягненні цілей організації, об'єктивні та суб'єктивні фактори, що спонукають капітал до соціалізації і гуманізації відносин з робочою силою. Розвиток концепцій управління персоналом є результатом подолання суперечності між інтересами працівника і корпоративним інтересом бізнесу. Еволюція концептуальних підходів та технологій в управлінні персоналом також відображає процес змін форм організації спільної діяльності людей, пов'язаних з еволюцією професіоналізації праці та революцій-

ними її змінами. *Часткова методологія* дослідження включає сукупність методів, таких як аналіз підходів до управління персоналом, основних засобів впливу на людей; систематизація матеріалу; авторська оцінка наукових позицій з предмету дослідження, що представлені у літературі; продукування автором нових ідей та логічне доведення їх правомірності.

При оцінюванні доцільності використання тих чи інших технологій управління персоналом автор виходить з того, що укрупнено можна виділити три фактори, що здійснюють вплив на людей в організації.

Перший – ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу – це відносини влади-підпорядкування, тиск на людину згори з допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ.

Другий – культура, тобто те, що виробляється суспільством, організацією, групою людей. Це спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без явного примусу.

Третій – ринок – мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця і покупця [11].

Ці фактори впливу – поняття достатньо складні і на практиці рідко реалізуються окремо. Від того, якому з них віддається пріоритет, залежить вигляд економічної ситуації в організації.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємовідносин, що базуються на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Головне всередині організації – працівники, а за її межами – споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до начальника, до прибутку, а не до марнотратства, до ініціативного, а не до бездумного вико-

нання; перейти до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному сенсі, не забуваючи про моральності. Ієрархія відійде на другий план, поступаючись місцем культурі і ринку.

У розвитку управління персоналом виділяються два головних етапи: управління кадрами та управління людськими ресурсами (УЛР). У загальному плані ці два етапи відповідають індустріальній та постіндустріальній стадіям розвитку суспільства. Однак і в постіндустріальному суспільстві багато підприємств можуть перебувати на етапі управління кадрами, культивувати відповідні цьому етапові організаційні форми, методи і культуру управління персоналом.

У сучасній практиці моделювання кадрового менеджменту виділяють чотири основні концепції: використання трудового ресурсу (економічна), управління персоналом (організаційно-адміністративна), управління людськими ресурсами (організаційно-соціальна) і управління людиною (гуманістична). У постіндустріальній економіці конкурентоспроможність організації може бути забезпечена тільки високим рівнем кадрового менеджменту на основі концепцій управління людськими ресурсами та управління людиною. Перша з них широко представлена в зарубіжній практиці, але до цього часу тривають дебати про доцільність розглядати її як самостійну модель управління, а не модифікацію концепції управління персоналом.

У той же час концепція управління людиною ще не отримала однозначного нормативного визначення як система знань.

За результатом дослідження автор представляє своє бачення цих наукових категорій.

Основний матеріал дослідження. Технологія кадрового менеджменту у відповідності з концепцією управління людськими ресурсами виходить з того, що в світі зростаючої глобальної конкуренції найбільш важливими факторами національної конкурентоспроможності є не земля, капітал і природні ресурси, як вважали прихильники класичної економічної теорії,

а висококваліфіковані та мотивовані людські ресурси, а також наукова база.

Для УЛР характерно розглядати персонал як один з найважливіших ресурсів організації, необхідний для досягнення її цілей, в тому числі і стратегічних. Співробітники – найважливіше надбання організації, яке треба зберігати, розвивати і використовувати для успіху в конкурентній боротьбі. Від якості персоналу безпосередньо залежать економічні та інші можливості організації. Тому до персоналу необхідний інтегрований підхід з точки зору організації як системи. Інтегрування управління персоналом в загальну стратегію організації – найважливіша відмінність УЛР від управління кадрами. При цьому будь-які управлінські рішення повинні враховувати людський аспект, тобто можливості людей і вплив на персонал.

На основі дослідження можна визначити наступні пріоритети, що забезпечують ефективність кадрового менеджменту компаній і, як наслідок, роблять їх персонал основною конкурентною перевагою організації:

- заняття керівних посад в першу чергу співробітниками своєї компанії;
- турбота про якість і гордість за досягнуті результати;
- усунення статусного розриву між керівниками і підлеглими (ліквідація різних привілеїв, окремих ресторанів, парковок і т. і. для керівників);
- забезпечення сприятливих умов праці і навколишнього середовища;
- заохочення відкритого ділового спілкування, обґрунтованості та доведеності рішень, участі працівників в прийнятті рішень;
- ув'язка звільнення з спробами знайти працівникові іншу роботу;
- навчання роботі в команді та формування відповідної культури;
- участь працівників у прибутку компанії.

Слід зазначити ряд тенденцій в еволюції технології управлінських впливів при переході від традиційного кадрового менеджменту до управління людськими ресурсами:

1) перехід від вертикального управління, централізованої кадрової функції і традиційного відділу кадрів до горизонтального управління, децентралізованої функції управління персоналом, що передбачає лінійне управління; від кадрового планування як реакції на виробничі плани до планування людських ресурсів повністю інтегрованого в корпоративне планування;

2) трансформація УЛР з інструментальної кадрової функції в стратегічний компонент корпорації. Головний акцент кадрової політики зміщується з підбору і розміщення кадрів до участі у формуванні та реалізації стратегії організації;

3) перехід від фрагментарної, службової кадрової діяльності до інтеграції функцій керівництва та кадрових функцій. При цьому лінійне керівництво втягується в УЛР, особливо в розвиток майбутнього людського потенціалу організації, і одночасно отримує допомогу з боку служб персоналу. Зберігаючи ряд колишніх кадрових функцій, УЛР додало собі нову важливу функцію – надання допомоги лінійному керівництву в розвитку і найкращому використанні підлеглих йому співробітників. Фахівці в галузі УЛР все більше стають висококваліфікованими радниками і консультантами керівників різних рівнів, допомагають їм вирішувати загальні проблеми при підборі працівників, їх мотивації, розвитку кар'єри та здійсненні організаційно-культурних змін;

4) професіоналізація функцій УЛР. Стратегічний та інтегративний характер функції управління персоналом, більш широке залучення до її здійснення лінійного керівництва, а також підвищення її консультативного характеру приводять до необхідності професіоналізації УЛР. Якщо раніше начальником відділу кадрів могла бути практично будь-яка відповідальна людина, здатна управляти невеликим штатом службовців невисокої кваліфікації, то сьогодні зростаюча попереджуюча та інтегруюча роль УЛР, підвищення статусу кадрового управління

до вищої ланки управління, ускладнення техніки підбору, розстановки, розвитку, мотивації, просування та використання людського потенціалу роблять професію менеджера з персоналу однією з найважливіших для забезпечення виживання та успіху компанії;

5) підвищення значимості управління змінами серед функцій управління персоналом. Оскільки гнучкість і здатність до змін виступають сьогодні ключовими факторами успіху, а основною перешкодою (так само як і двигуном змін) є люди — людські ресурси компанії, остільки однією з найважливіших функцій УЛР стає активне управління змінами і організаційний розвиток. Здатність до змін зазвичай вимагає як від рядових співробітників, так і, в першу чергу, від керівників та спеціалістів служб персоналу більш високого рівня освіти, творчості та схильності до нововведень, більш широкої кваліфікації, здатності перечуватися;

6) інтернаціоналізація функції УЛР. Глобалізація виробництва, розвиток міжнародних зв'язків, кооперації та інтеграції роблять необхідним розвиток багатонаціональних колективів з різною системою цінностей і культур. Це вимагає формування невеликої, але динамічної елітної групи фахівців-космополітів, що володіють розвиненими комунікаційними та лінгвістичними здібностями, які можуть працювати в міжнародних колективах та в різних країнах;

7) зростання в УЛР питомої ваги функцій поглиблення соціального партнерства і регулювання трудових відносин. Соціальне партнерство означає насамперед визнання відмінності і взаємозалежності інтересів підприємця, з одного боку, і найманих працівників — з іншого, необхідність солідарності всіх учасників виробництва для досягнення загальних корпоративних цілей. УЛР відіграє найважливішу роль у розвитку цього процесу і використанні його як інструменту підвищення ефективності управління персоналом;

8) зміна принципів і системи мотивації. Найбільш важливими принципами мотивації сьогодні є:

- створення атмосфери взаємної довіри, переконливість прийнятих рішень і зворотний зв'язок;
- збереження зайнятості (це закладено в систему мотивації високопродуктивної праці);
- рівні можливості для зайнятості, підвищення в посаді та оплати праці в залежності від досягнутих результатів;
- захист здоров'я, забезпечення нормальних умов праці;
- справедливий розподіл доходів від підвищення продуктивності між найманими працівниками і підприємцями.

Система мотивації еволюціонує від принципів егалітаризма, оплати за посаду і за явку на роботу до принципу оплати за результат, за конкретний внесок у досягнення цілей організації. Ефективне використання нових принципів мотивації припускає більш високий рівень управління персоналом;

9) перехід від підвищення кваліфікації до розвитку людських ресурсів. Традиційний тренінг або така фрагментарна функція як підвищення кваліфікації вже не здатні вирішувати нові завдання у сфері підготовки компетентних працівників, тому розвиток співробітників стає все більш важливим завданням управління персоналом.

Науковою новацією результату дослідження автор вважає визначення змісту і сутності концепції управління людиною.

У представлених у науковій і довідковій літературі понятійних визначеннях цієї концепції акцент робиться на концептуальному принципі («людина — кінцева мета і центр всіх інтересів організації, людина — суб'єкт соціальної самоорганізації»), констатується, що згідно з цією концепцією «людина — головний суб'єкт організації і особливий об'єкт управління, який не може розглядатися як ресурс» [12]. Стратегія і структура організації будується, виходячи з якості людського капіталу та інтересів людини. Такі підходи розвиваються в практиці японського кадрового менеджменту.

Третя професійна революція корінним чином змінює громадську організацію праці і, відповідно, всю систему соціально-трудових відносин. Це, в свою чергу, вимагає принципово інших підходів до технології управління персоналом.

Формування концепції управління людиною як розвиток концепції управління людськими ресурсами обумовлено також початком процесу трансформації індустріального, економічного господарсько-політичного устрою капіталістичного суспільства розвинених країн в постіндустріальне, інформаційне суспільство, суспільство знань.

На зміну традиційним працівникам приходять нові унікальні покоління робочої сили, які істотно змінюють технологію і всю систему виробничих відносин, спонукають капітал у повному обсязі брати на себе соціальну відповідальність і порівнювати інтереси бізнесу з інтересами людини і суспільства.

Таким чином, проведене дослідження має наступні результати.

1. Виявлені та систематизовані основні тенденції еволюції технології управління людьми при переході від традиційної роботи з кадрами до управління людськими ресурсами та визначені засоби, що забезпечують ефективність кадрового менеджменту й роблять персонал організації її основною конкурентною перевагою.

2. Наукову новизну ставлять розроблені автором слові виміри новітньої концепції управління людиною.

3. Матеріали дослідження використані автором при підготовці навчального посібника з грифом МОН України «Управління персоналом» [13].

4. Основні положення, що викладено у статті, стали предметом доповіді на пленарному засіданні III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми забезпечення економічного розвитку промислових підприємств» (у рамках міжнародного інноваційного форуму), ОНПУ, 28-29 вересня 2015 року.

Висновки

1. Удосконалення технологій впливу на людину стає імперативною умовою підвищення економічної та соціальної ефективності управління персоналом і набуття людськими ресурсами організації ролі її головної конкурентної переваги.

2. Концепція управління людським ресурсом персоналізує цей ресурс. Конкурентоспроможність організації забезпечується за рахунок використання особистісного потенціалу кожного конкретного працівника шляхом включення його в соціальну структуру трудового колективу в якості головного системного елемента. Основний управлінський вплив на людей виявляється через створення сприятливого мікроклімату в організації і міжорганізаційних взаємодіях з використанням рецепторів формальних (виробничих) і неформальних (соціальних, соціально-психологічних) відносин.

3. Концепція управління людиною розглядає працівника як головного суб'єкта організації, якому необхідно створити умови для самореалізації як особистості і як суб'єкту самоврядування. Основним змістом управлінської дії є підвищення якості трудового життя.

4. Всі зазначені тенденції свідчать про збагачення функцій та технології управління персоналом в сучасних умовах і осяжному майбутньому та зростання її значущості в управлінні організацією в цілому. Це в свою чергу зумовлює зростання ролі науки, що вивчає і конструює цю важливу сферу людської діяльності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Лукашевич В.М. *Управление персоналом: Учебное пособие* / В.М. Лукашевич. – Львов: Новий Світ-2000, 2015. – 501 с. – С. 39-40.

2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. – К.: Центр учбової літератури. – 2011. – 486 с.
3. Корнеліус Неларин. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика: Пер. с англ. / Неларин Корнеліус, пер. с англ. О.В. Теплых, ред. Л.Б. Овсянникова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
4. Монди Уэйн Р. Управление персоналом: Пер. с англ. / Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо; ред. И.В. Андреева, С.В. Кошелева. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 640 с.
5. Коул, Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / Джеральд Коул; пер. с англ. Н.Г. Владимиров. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
6. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. / Гари Десслер. – М.: Издательство БИНОМ, 1997. – 432 с.
7. Виноградський М.Д., Беляева С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
8. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 288 с.
9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 486 с.
10. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
11. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посібник. – 2-е вид., переробл. та доп. – Львів: Новий Світ-2000, 2012. – 424 с.
12. [Електронний ресурс] – Режим доступу [http:// arcadacentr.ru/koncepta_cp.htm](http://arcadacentr.ru/koncepta_cp.htm).
13. Лукашевич В.М. Управление персоналом: Учебн. пособие. – Львов: Новий Світ-2000, 2015. – 501 с.

REFERENCES

1. Lukashevich V.M. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie/ V.M. Lukashevich. – L'vov: «Novij Svit-2000». 2015. – 501 p. – ISBN 978-966-418-246-8. P. 39-40.
2. Balabanova L.V., Sardak O.V. Upravlinnia personalom: pidruchnyk. / L.V. Balabanova, O.V. Sardak. – K.: Tsentr uchbovoi literatury. – 2011. – 486 s. – ISBN 978-611-01-0181-3. P. 34.
3. Kornelius Nelarin. NR menedzhment: Poisk, podbor, trening, adaptacija, motivacija, disciplina, jetika: per. s angl. / Nelarin Kornelius, per. s angl. O.V. Teplyh, red. L.B. Ovsjannikova. – Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2005. – 520 s. – Glossarij: s. 465 – 481: Predmet. ukazatel': p. 483-491. – ISBN 1-8652-610-5 (angl.): ISBN 966-8644-22-0. P. 7-18.
4. Mondі Ujejn R. Upravlenie personalom: per. s angl. / Mondі Ujejn R., Robert M. Nou, Shejn R. Premo; red. I.V. Andreeva, S.V. Kosheleva. – SPb.: Izdatel'skij dom „Neva”, 2004. – 640 p. - ISBN 0-13-032280-6 (angl.): ISBN 5-7654-3602-1. P. 21-49.
5. Koul, Dzheral'd. Upravlenie personalom v sovremennyh organizacijah / Dzheral'd Koul; per. s angl. N.G. Vladimirov. – M: ООО «Vershina», 2004. – 352 s. – ISBN 0-8264-5862-9 (hardback): ISBN 0-8264-5863-7 (paperback): ISBN 5-94696-019-9. P. 18-41.
6. Dessler Gari. Upravlenie personalom: per. s angl. / Gari Dessler. – M.: «Izdatel'stvo BINOM», - 1997. - 432 p. – ISBN 0-13-026361-3 (angl.): ISBN 5-7989-0037-1 (rus.). P. 13-21.
7. Vynohrads'kyj M.D, Beliaeva S.V., Vynohrads'ka A.M., Shkanova O.M. Upravlinnia personalom: Navch. posib. / Vynohrads'kyj M.D, Beliaeva S.V., Vynohrads'ka A.M., Shkanova O.M. – K.: Tsentr navchal'noi literatury, 2006. – 504 p. – ISBN 966-364-226-2. S. 13-15.

8. *Shhekin G.V. Osnovy kadrovogo menedzhmenta: Uchebnik/ Shhekin G.V. – 3-e izd., pererab. i dop. – K.: MAUP, 1999. – 288 p.: il. – Bibliogr. v konce glav. ISBN 966-7312-27-5. P. 4-9.*
9. *Balabanova L. V., Sardak O. V. Upravlinnia personalom: pidruchnyk. / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – K.: Tsentr uchbovoi literatury. – 2011. – 486 s. – ISBN 978-611-01-0181-3. p. 30-34.*
10. *Luk'ianykhin V.O. Menedzhment personalu: Navch. posib. / Luk'ianykhin V.O. – Sumy: VTD «Universytets'ka knyha», 2004. – 592 s. ISBN 966-680-125-6. p. 13-41.*
11. *Lukashevych V.M. Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny: navchal'nyj posibnyk./ V.M. Lukashevych. – 2-e vydannia, pererob. ta dopovn.: rys., tabl., testovi zavdannia z dystsypliny: s. 315-419 ta elektor. Dysk CD-R80. - L'viv: «Novyj Svit-2000». 2012. – 424 p. – ISBN 978-966-418-091-4. P. 308-310.*
12. *[Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa http://arcadacentr.ru/koncepta_up.htm.*
13. *Lukashevich V.M. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie/ V.M. Lukashevich. - L'vov: «Novij Svit-2000». 2015. – ISBN 978-966-418-246-8.*

Стаття надійшла до редакції 04.11.2015

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, академік Транспортної академії України, професор кафедри «Управління персоналом та економіка праці» Одеського національного економічного університету **Ю.М. Куліков**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економічна теорія та кібернетика» Одеського національного морського університету **Г.С. Махуренко**