

СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСЕРЕДОК СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Викладено роль та функції служби управління персоналом організації в контексті сучасної парадигми менеджменту

Постановка проблеми. Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується подальшим поглибленням розподілу праці, що об'єктивно вимагає координації різних видів діяльності в організованих соціально-економічних системах. Тому управління визнається необхідним атрибутом організованої форми колективної діяльності людей. Воно спостерігається усюди, де є необхідність впливати на об'єкт задля його переведення з одного стану в інший.

Через управлінську працю забезпечується взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління, формується та удосконалюється система управлінських відносин. При цьому, важливим є координація цих процесів в межах єдиної парадигми менеджменту, яка б втілювала у собі ті прогресивні підходи та методи, які сьогодні накопичені наукою управління. В сучасних організаціях таке завдання покладається на службу управління персоналом. Відповідно, повільні та неоднозначні тенденції у розвитку кадрових служб вітчизняних організацій зумовлюють необхідність теоретичного обґрунтування їх нової ролі та обумовлюють актуальність теми представленої статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій призводить до висновку, що проблема розвитку кадрових служб організацій є достатньо гострою, адже, на жаль, попри певні позитивні наміри, змінити діючі технократичні підходи вдається далеко не завжди. Тому сьогодні представники як вітчизняної, так і зарубіжної наукової думки піднімають питання, що стосуються розвитку служб управління персоналом та пропонують власні, на думку

автора, достатньо ґрунтовні та цікаві підходи. Проте, останні володіють рядом недоліків, один з яких – недооцінка ролі служби управління персоналом в сучасній організації. Це виявляється у віддаленості пропозицій від вимог новітнього управлінського середовища, яке обумовлює пріоритет кадрових питань в системі орієнтацій сучасного менеджменту.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичного матеріалу та формуванні пропозицій щодо удосконалення функціонування служб управління персоналом в розрізі сучасної парадигми менеджменту.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління організацією – складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний та організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, який здійснюється за визначеною технологією, за допомогою системи методів та технічних засобів задля досягнення об'єктом заданого стану.

Для забезпечення ефективного протікання цих процесів важливим є відтворення на практиці таких умов:

– відповідність та соціально-психологічна сумісність суб'єкта і об'єкта управління;

– певна самостійність об'єкта управління, важливість чого обумовлюється неможливістю повного передбачення суб'єктом всієї сукупності раціональних підходів щодо вирішення окремої проблемної ситуації;

– взаємодія суб'єкта та об'єкта управління на основі принципу оберненого зв'язку, що прискорює адекватну оперативну реакцію управляючої системи на проблеми, які виникають;

– зацікавленість і суб'єкта, і об'єкта управління у чіткій взаємодії, що виявлятиметься у перших через своєчасну реакцію на проблему у вигляді управлінських рішень, а у других – через їх оперативну реалізацію.

В системі забезпечення життєдіяльності суспільного організму напрямки управління достатньо різноманітні, зокрема, це:

– технічне управління різними природними та технологічними процесами;

– державне управління соціально-економічними та політичними процесами, яке відтворюється в суспільстві через різні інститути – правову систему, міністерства, місцеві органи влади тощо;

– ідеологічне управління, спрямоване на усвідомлення всіма членами суспільства, різними комерційними та некомерційними організаціями актуальних концепцій та морально-правових норм;

– господарське управління виробничою чи економічною діяльністю організацій, які функціонують в системі ринкових відносин.

Господарське управління охоплює сукупність взаємопов'язаних технічних, організаційних, економічних та соціально-психологічних факторів.

До технічних факторів слід віднести рівень механізації та автоматизації виробничих процесів, забезпеченість засобами виробництва та комунікацій.

Організаційні фактори включають територіальне розміщення виробництва, організаційну структуру підприємства, форми організації праці, чисельність та склад персоналу.

Економічні фактори поєднують такі характеристики, як розміри підприємства та його спеціалізація, обсяги виробництва, рівень економічного розвитку та ступінь використання виробничого потенціалу, рентабельність виробництва.

До соціально-психологічних факторів необхідно віднести розвиток соціальної інфраструктури, демографічну ситуацію, потреби та запити працівників, ціннісні настанови та згуртованість колективу.

На основі аналізу літературних джерел та практики управління можна дійти висновку, що основними характеристиками господарського управління сучасного типу є:

– багатоваріантність управлінських рішень;

– гнучкість та неординарність господарських ситуацій;

– неповторність тих чи інших способів дій у ситуаціях, які виникають.

За таких умов найважливішим поняттям сучасної теорії управління є “система управління”, що розглядається як своєрідний механізм управлінських відносин, який включає в себе такі компоненти:

– закони управління, тобто найбільш суттєві взаємозв'язки між елементами керованої системи та системою управління, які забезпечують цілісність та дієвість такої взаємодії;

– функції та методи управління, тобто конкретні напрямки, форми та прийоми цілеспрямованого впливу органів управління на процес колективної праці;

– інформацію, тобто сукупність даних і відомостей щодо соціально-виробничих процесів (первинна або вхідна інформація) та управлінських рішень (вторинна або вихідна інформація);

– інструментарій та важелі управлінського впливу (плани, норми та нормативи, форми матеріального та соціально-психологічного стимулювання, державні замовлення тощо);

– організаційну структуру, тобто внутрішню будову системи управління, яка відображає особливості суспільного розподілу праці та її кооперації, специфіку виконання конкретних функцій та методів управлінської діяльності;

– технічні засоби збору, обробки та збереження інформації, які суттєво підвищують ефективність управлінської праці;

– кадри управління, їх знання та навички, підходи і цінності.

До фундаментальних законів управління відносять наступні:

– закон спеціалізації управління – сучасне виробництво засноване на використанні новітніх

технологічних процесів, технічних засобів, високому ступені організації виробництва та праці, широкому використанні інформаційних систем, а тому для управління таким виробництвом потрібні вузькоспеціалізовані знання та навички. Це призводить до розмежування загальних функцій управління в залежності від конкретних умов та рівнів;

– закон інтеграції управління – інтеграція в управлінні є об'єктивним явищем, яке, з одного боку, полягає в об'єднанні спеціалізованих дій на різних етапах управління в єдиний процес, а з іншого – підрозділів та виробництв в єдиний господарський організм. Складність такого інтеграційного процесу обумовлюється тим, що за допомогою управління забезпечується, з однієї сторони, єдність, узгодженість, взаємозалежність всіх підструктур системи, а з іншої – розвиток, зміна, удосконалення кожної з них;

– закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління – обумовлює важливість та необхідність узгодження і розподілу дій між управлінським осередком та іншими (опосередкованими) суб'єктами управління, як-то – члени трудового колективу, окремі функціональні підрозділи тощо;

– закон демократизації управління відображає важливість раціонального поєднання ініціатив працівників з генеральними управлінськими векторами розвитку організації;

– закон економії часових ресурсів – ефективність управління залежить від швидкості реакції менеджера на ті проблемні ситуації, які виникають. При цьому, вирішення будь-якого питання у більш короткий термін, ніж конкуруючою стороною, завжди справляє позитивний вплив на кінцеві результати діяльності організації.

Управляючі структури в своїх діях відносно підлеглих структур (виконавців) спираються на вироблені практикою основні правила – принципи управління. Сьогодні до принципів управління, в першу чергу, необхідно віднести:

- *соціальну спрямованість* (пріоритет соціально-адекватних підходів та методів в процесі управління);

- *науковість* (використання досягнень наукових дисциплін, предметом досліджень яких є людина, соціальні спільноти, організація та праця);

- *гуманізм* (орієнтація на індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як головного надбання організації, а кожного працівника – як унікальної особистості з великим потенціалом);

- *децентралізацію управління* (прагнення до організації раціонального управління шляхом передачі ряду управлінських повноважень відносно самостійним, але тісно співпрацюючим функціональним підрозділам);

- *законність в управлінській діяльності* (організація та діяльність органів управління регулюються нормами права);

- *об'єктивність* (наукова обґрунтованість та реалістичність задач управління, що, зокрема, вимагає знання та врахування законів взаємодії об'єкта та суб'єкта управління);

- *системність* (врахування всіх змін внутрішнього та зовнішнього середовища, які виникають (або можуть виникнути) в процесі управління);

- *комплексність* (управління складним процесом повинно базуватись на врахуванні всіх його аспектів: технологічних, економічних, соціальних, ідеологічних, психологічних, організаційних, політичних тощо);

- *професійність* (залучення до процесу управління (і передусім на вищих рівнях ієрархії) кваліфікованих управлінських кадрів, які б характеризувалися відповідною освітою, досвідом роботи, розвиненістю необхідних функціональних та особистісних якостей);

- *поєднання колегіальності та єдиноначальності* (поєднання відповідальності керівника з формами колективної розробки рішень).

Саме в контексті таких принципів формується сучасне розуміння менеджменту як окремого сегменту управління.

Поняття “менеджмент” має міждисциплінарний характер та складну семантику, але, в цілому, у науковій та навчальній літературі воно часто використовується як тотожне поняттю “управління”.

Проте, П. Друкер, який є визнаним класиком менеджменту, зазначає, що у англійських країнах цей термін використовується достатньо вільно та у різних значеннях, а також він є винятково складним для однозначного розуміння [1]. В цілому ж, менеджмент це:

- раціональний спосіб управління діловими організаціями;
- управління, зорієнтоване на доходність та прибутковість;
- діяльність по нагляду, яка використовує особливі форми організації праці, договірні та контрактні відносини між працею та капіталом;
- особлива галузь наукових знань та професійної спеціалізації управлінців, що зорієнтована на практичну реалізацію вищевикладених аспектів [2].

На думку автора, менеджмент необхідно розглядати як особливу функцію управлінського апарату, яка спрямовується на поглиблене розуміння та розширене використання законів суспільного розвитку, що дозволяє організувати ефективно, конкурентноспроможне виробництво попри дестабілізуючий вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Самі ж менеджери – це прошарок професійних управлінців, головне завдання яких – координація і організація діяльності колективу на основі врахування об’єктивних законів та принципів управління. Найважливішою рисою професійного менеджера є його залучення до управлінської праці на основі гарантування грошової винагороди, а принциповою рисою – ідентифікація його власних інтересів з інтересами організації.

Важливим є розуміння об’єктивної та неупередженої природи менеджменту, який повинен бути подібним до елементарних арифметичних операцій та інженерних

розрахунків, тобто мати чітко виражену раціональну основу та прагматичну орієнтацію.

Отже, ефективність функціонування організації забезпечується системою внутрішньофірмового менеджменту, який можна розглядати як сукупність принципів, методів, напрямків, підходів та засобів управління ресурсами організації в цілях досягнення максимальної ефективності та прибутковості.

Укрупнено, внутрішньофірмовий менеджмент включає в себе такі елементи:

- *генеральний менеджмент* – сукупність керівників, котрі відповідають за формування стратегії, розробку політики, планування діяльності та організацію праці, здійснюють контроль за рівнем управління в організації; також це і сам вплив, який спричиняється цими суб’єктами управлінських відносин;

- *менеджмент виробничо-господарської діяльності* – сегмент управлінських відносин, який забезпечує постановку задач та цілей на тактичному рівні, спрямовуючи свої зусилля на досягнення стратегічних пріоритетів. Він включає в себе формування структури, розподіл обов’язків, регулювання трудових конфліктів, контроль за виконанням планів, стимулювання якісної праці, координацію виробничого процесу в межах підрозділів, забезпечення необхідних комунікацій та зв’язків;

- *менеджмент персоналу* – сегмент управління, що покликаний зосередити увагу працівників на постановці задач, які впливають із стратегії підприємства, забезпечити ефективно використання інтелектуальних та фізичних можливостей зайнятих, реалізацію їх потенціалу, підвищення якості їх життя, розвиток організаційної культури та піднесення адекватних трудових цінностей.

Нажаль, керівники часто схильні переоцінювати значення матеріальних та фінансових ресурсів в роботі організації, розглядаючи людей як легко відновлюваний ресурс, набагато менш важливий, ніж фінанси, технології, обладнання.

Сучасний працівник занадто часто чує фразу: “Ми нікого не тримаємо, на вулиці черга на ваше місце”. Проте досвід останніх десятиріч свідчить, що підтримка людей – кваліфікованого, прихильного та мотивованого персоналу – є ключовим фактором успіху на шляху досягнення високої ефективності будь-якої організації.

Виділяють три фундаментальні фактори конкурентоспроможності організації в умовах ринку:

- бізнес-ідея, тобто те, що пропонується зовнішньому ринку, чи в межах самої організації;

- люди, які здатні реалізувати таку бізнес-ідею (віднайти ресурси, забезпечити бажані умови, запустити в дію виробничі та збутові механізми);

- мотиви, які обумовлюють бажання персоналу реалізувати таку бізнес-ідею.

Якщо взяти до уваги, що і бізнес-ідеї, і мотиваційні механізми формуються тими-таки людьми, то стає зрозумілою та важлива роль, яку виконує управління персоналом в ринкових умовах господарювання.

Сьогодні, багато хто з вчених та управлінців-практиків, розуміючи об'єктивні закономірності еволюції парадигми менеджменту прогнозують, що у найближчі роки управління людськими ресурсами набуде першочергової ваги.

Так, на початку минулого століття вищі управлінські посади та лідируюче положення у розв'язанні проблем управління займали інженери, які прагнули максимально раціоналізувати та механізувати виробництво. З часом їх замінили економісти та фінансисти, які вбачали своє головне завдання у максимізації прибутку за рахунок ефективного управління маркетингом та фінансовими ресурсами. Надалі настав період, коли вища керівна ланка почала рекрутувати юристів, вважаючи, що головне у менеджменті – дотримуватись формалізованих розпоряджень, різних інструкцій, нормативних актів тощо.

Нині ж управління найвищого рангу та розробниками глобальних проблем

управління стають вихідці із структур кадрового менеджменту, які в центр парадигми управління ставлять людину.

Сучасний погляд на роль управління персоналом в організації зводиться до розгляду цього сегменту менеджменту з точки зору управління найціннішим надбанням організації, здобутим у конкурентній боротьбі на ринку праці. Відповідно, загальна думка вчених стосовно майбутньої ролі управління персоналом є оптимістичною:

- планування персоналу стане складовою частиною формування стратегії організації;

- керівник з розвитку людських ресурсів повсюдно стане членом вищої ланки управління;

- роль управління персоналом буде трансформована з чисто адміністративної (збір та обробка даних) у ключовий фактор при підборі, розвитку та використанні персоналу;

- однією з головних функцій управління персоналом стане інтеграція корпоративної культури, цінностей та цілей.

За таких перспектив проблематика формування та розвитку служби управління персоналом сучасної організації заслуговує на особливу увагу.

З історії управління відомо, що промислова революція середини XIX ст. кардинально змінила характер організації праці та роль людини у виробничому процесі. А відтак, зростання масштабів виробництва, ускладнення технологічних операцій поряд із прогресуючим незадоволенням працівників змусило власників наймати фахівців, у коло обов'язків яких входило вирішення ряду кадрових питань, як-то нормалізація умов праці, її нормування, оплата тощо.

Разом з тим, розвиток машинного виробництва, що об'єднало велику кількість робітників в межах промислових підприємств, сприяв створенню профспілок, які виступали реальною силою боротьби працівників за свої інтереси.

Противагою таким самоорганізаційним тенденціям у трудових колективах великих підприємств мало виступити створення

спеціальних відділів, які б зосереджували свою увагу на забезпеченні дотримання трудового законодавства суб'єктами господарювання, а також на адекватності взаємовідносин між власниками засобів виробництва та найманими працівниками.

Тому у 20-30-ті роки ХХ ст. на американських та західноєвропейських підприємствах почали створюватися спеціалізовані відділи з питань управління кадрами, які, проте, виконували здебільшого рутинні функції, пов'язані з веденням документації, розбором трудових спорів, виплатою заробітної плати.

Розширення повноважень відділів кадрів у капіталістичних країнах було зумовлене реаліями Другої Світової війни, яка вилучила з підприємств великі обсяги кваліфікованої робочої сили. Задля забезпечення подальшої роботи таких підприємств відділи кадрів були вимушені в короткі строки віднайти потрібну робочу силу, в міру необхідності підвищити її кваліфікацію та адаптувати до нових умов виробництва.

З того часу в економічно розвинутих країнах простежується постійне розширення функцій служб, які спеціалізують на роботі з персоналом, а їх високий статус у внутрішній ієрархії організацій не викликає сумнівів.

На противагу цьому, місце та роль кадрових служб вітчизняних підприємств були суперечливими як за роки панування радянської влади, так і сьогодні.

Відомо, що у дореволюційній Росії управління персоналом здійснювалось безпосередньо керівниками підприємств, а спеціальні чиновники займались питаннями побуту працівників, охорони здоров'я, праці та освіти.

У радянський період відділи кадрів з'явилися практично у всіх організаціях, але їх функції зводились виключно до підготовки та видачі різних довідок, анкет та звітів. На думку автора, цю специфіку діяльності кадрових служб за роки домінування радянської влади визначали такі фактори:

– централізоване управління народним господарством, що вимагало безліч

інформації для різних ієрархічних рівнів державного управління;

– політизація економіки, що призводило до загострення проблем організованого розподілу робочої сили та працевлаштування;

– тоталітарна ідеологія, поза якою людина була приречена на нерозуміння та втрату перспектив службового просування, а тому численні подяки та догани систематично заносились працівниками відділів кадрів у трудові книжки, що створювало ілюзію клопіткої праці при повному нехтуванні іншими проблемами, вирішення яких мало б входити до їх обов'язків.

Це низводило кадрові служби до рівня другорядних підрозділів, які, фактично, лише виконували розпорядження вищого керівництва та замовлення керівників лінійних підрозділів щодо набору робочої сили. У той же час різними напрямками кадрової роботи були зайняті інші підрозділи:

– *відділ праці та заробітної плати* (організація, нормування та оплата праці);

– *плановий відділ* (планування чисельності персоналу, планування витрат на робочу силу);

– *партком* (формування резерву на просування, підбір керівних кадрів, виховна робота в колективах);

– *профспілкова організація* (організація дозвілля та відпочинку);

– *служба головного технолога* (формування операційного розподілу праці, що визначало напрямки підготовки працівників, їх закріплення за робочими місцями та зміст праці);

– *відділ технічного навчання* (підготовка та перепідготовка кадрів) тощо.

Можна стверджувати, що розмежованість цих вузькоспеціалізованих структурних підрозділів значно знижувала ефективність кадрової роботи в організаціях.

І хоча роки радянської влади залишилися позаду, викладений підхід до організації роботи кадрових служб зберігається і досі на багатьох вітчизняних підприємствах. Він вимагає кардинального перегляду, а самі кадрові служби – термінової реорганізації у

відповідності до вимог нових умов господарювання, за яких продуктивні здібності людини розглядаються як реальне джерело процвітання і держави, і окремої організації.

Саме тому сьогодні кадрова служба повинна розглядатись як організатор та координатор всієї роботи з кадрами, бути наділена реальними повноваженнями для прийняття ґрунтовних кадрових рішень та мати достатні ресурси задля їх реалізації.

Необхідно зазначити, що формування служб управління персоналом на базі існуючих відділів кадрів та споріднених з ними підрозділів є достатньо поширеною тенденцією у сфері управління вітчизняними організаціями. Такий підхід, з одного боку, свідчить про прагнення позбутися суто технократичних підходів в управлінні кадрами, а з іншого – про намагання розширити реальні компетенції служби управління персоналом.

Служба управління персоналом – умовне найменування сукупності підрозділів організації, які виступають носіями функцій кадрового менеджменту. Сучасні служби управління персоналом набувають нових повноважень внаслідок взаємодії таких факторів, як розвиток ринкових відносин, розвиток інституту приватної власності, зміна ціннісних орієнтацій людей під впливом сучасних соціально-економічних процесів.

В цілому завдання служби управління персоналом сучасної організації мають відповідати науково-обґрунтованим напрямкам кадрової роботи. Окремо необхідно наголосити на наступних функціях служби управління персоналом, які відносяться до розряду новітніх та розглядаються як інструменти реалізації основних напрямків діяльності у кадровій сфері, а саме:

– *формування оптимального управлінського апарату*, визначення перспективної і поточної потреби у менеджерах різних ієрархічних ланок;

– *кадровий моніторинг* – постійне спеціальне спостереження за якісним та

кількісним складом працівників організації, рівнем стимулювання, задоволеністю працею, процесами навчання, переміщеннями по службі, станом трудової дисципліни тощо; результатом кадрового моніторингу є управлінські дані;

– *кадровий контролінг* – дослідження та аналіз взаємозв'язків між існуючими характеристиками працівників, їх розміщенням та результатами трудової діяльності, вивчення соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління, координація кадрових заходів з іншими напрямками управління в організації, створення інформаційної бази з питань управління персоналом; результатом кадрового контролінгу виступає управлінська інформація;

– *кадровий маркетинг* – вивчення зовнішнього і внутрішнього ринків праці та їх цільових сегментів, розповсюдження інформації щодо потреби у кадрах, пошук та залучення працівників;

– *кадровий консалтинг* – розробка та надання лінійним керівникам рекомендацій щодо ефективної роботи з кадрами відповідного підрозділу;

– *кадровий коучинг* – сукупність тренінгів, проведення яких ставить за мету розвинути у керівного складу організації спеціальні професійні навички щодо управління персоналом окремих лінійних та функціональних підрозділів;

– *організація соціального партнерства* – процедура узгодження дій адміністрації, трудового колективу та профспілок, що ставить за ціль формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, стабілізацію трудових колективів, підвищення якості праці.

Таким чином, можна стверджувати, що в умовах ринкової економіки настає новий етап у розвитку кадрових служб, що супроводжується оновленням їх функцій і завдань.

В свою чергу, комплектація служби управління персоналом має відповідати певним правилам та вимогам. Спеціалісти з управління персоналом зобов'язані:

- *знати* трудове законодавство, методичні, нормативні та інші регламенти, які стосуються основних напрямків кадрової роботи; основи педагогіки, соціології психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у сфері управління персоналом;

- *володіти* сучасними методами оцінки персоналу, профорієнтаційної роботи, довготермінового та оперативного планування, регламентації функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління;

- *мати* ясні уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань тощо.

При цьому, розрахунок чисельності працівників служби управління персоналом може проводитись за різними алгоритмами. Зокрема, доцільним є використання схеми розрахунку, яка базується на визначенні трудомісткості окремих робіт по управлінню персоналом. Хоча такий підхід має певні обмеження (адже важко визначити трудомісткість творчих нерегламентованих процедур), він є достатньо поширеним у практиці організацій тих країн, високий рівень економічного розвитку яких не викликає сумнівів.

Також широкого поширення на практиці набув метод розрахунку чисельності працівників служби управління персоналом, що базується на визначенні "норм обслуговування", які характеризують кількість об'єктів, тобто працівників організації, що обслуговуються одним працівником служби управління персоналом. В різних країнах склалися різні співвідношення.

Так, у США на кожні 100 працівників організації припадає 1 працівник кадрової служби, в Німеччині 1 працівник кадрової служби обслуговує 130-150 працівників організації, у Франції 1 працівник кадрової

служби обслуговує до 130 працівників, а в Японії на кожні 100 працюючих припадає до 3 працівників кадрової служби.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Повертаючись наприкінці статті до її назви, необхідно зазначити, що сучасна українська мова трактує термін "осередок" наступним чином:

-місце зародження, виникнення, джерело поширення чого-небудь;

-основа, з якої розвивається, виростає, поширюється що-небудь;

-група людей, навколо яких зосереджується яка-небудь діяльність [3].

Саме таку роль відводить автор сучасній службі управління персоналом на шляху впровадження новітньої парадигми менеджменту в широку управлінську практику, що підносить підняту в статті проблему в розряд перспективних напрямків подальшого наукового пошуку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Друкер Питер Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Уч. пособ. – М.: Издательский Дом «Вильямс», 2001. – 272 с.

2. *Шегда А.В.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.

3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2004. – 1440 с.

МЕЛЬНИЧУК Дмитро Петрович – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

– економіка праці, соціальна економіка і політика;

– управління персоналом та психологія управління