

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Розглянуто ознаки організації сучасного типу та з'ясовано відповідні принципи управління людськими ресурсами*

**Постановка проблеми.** Управління людськими ресурсами організації – виключно складний та багатоаспектний процес, зміст якого визначається як пріоритетами розвитку керованої системи, так і впливом широкого спектру факторів: соціально-економічних, соціально-культурних, етно- та геополітичних, технічних, технологічних, правових тощо. Активність цих факторів обумовлює структурні та функціональні зміни в організованих соціальних утвореннях, а відтак, і зміни у пріоритетах управління людським фактором в їх межах. При цьому, роль управління людськими ресурсами значно підвищується у випадку домінування економічного пріоритету в системі внутрішньоорганізаційних функціональних орієнтацій, що обґрунтовує актуальність проблеми, яка поставлена в процесі дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Наукові кола знайомі з різними теоріями організацій, які в тій чи іншій мірі визначили і зміст підходів щодо управління людськими ресурсами. Фундамент розуміння сучасної ролі та змісту управління людськими ресурсами на мікрорівні формується роботами М. Магури, В. Співака, Б. Сербіновського, С. Самігіна, Г. Щокіна та інших вчених. Проте, стрімкі зміни, які спостерігаються сьогодні у зовнішньому середовищі організацій, призводять до формування ряду специфічних особливостей в їх структурах та функціях, що, в свою чергу, позначається і на пріоритетах управління людськими ресурсами, зумовлюючи тим самим важливість подальших наукових досліджень.

**Мета дослідження** полягає у формуванні комплексу узагальнених характеристик організації сучасного типу та визначенні відповідних пріоритетів управлінського процесу у сфері праці.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Уявлення про природу організацій виступають однією з основних підстав менеджменту як науково-практичного напрямку, адже від того у якій парадигмі буде працювати окремий дослідник чи управлінець-практик, буде залежати характер його рекомендацій.

Розглядаючи окремі парадигми теорії організації можна виділити два класифікаційні фактори: одиниця аналізу організації та рівень гуманних орієнтацій.

У відповідності до першого класифікаційного фактору (одиниця аналізу) розрізняють такі парадигми теорії організації:

– *організація* як деяка умовна єдність, що функціонує в умовах впливу факторів оточуючого середовища та реагує на цей вплив, прагнучи зберегти структурну цілісність і досягти поставлених цілей;

– *організація* як сукупність внутрішніх взаємовідносин в межах певної умовної єдності, які виникають між окремими її складовими (підрозділами, неформальними групами, працівниками). Тут організація може трактуватись як системна одиниця, яка володіє функціональною автономією, тобто значною мірою вільна від втручання ззовні в її справи та рішення.

У відповідності до другого фактору (рівень гуманних орієнтацій) розрізняють такі парадигми теорії організації:

– *організація* як сукупність соціально-психологічних та суспільно-політичних взаємовідносин, які виникають на тлі деяких формалізованих процесів, завдяки яким та заради чого ці взаємовідносини, власне, і відбуваються (виробництво, розподіл, збут). За такої парадигми пріоритетним є визначення відповідності між цілями працівників та цілями організації, ступеня зацікавленості працівників у досягненні загальноорганізаційних цілей, методів підвищення лояльності співробітників, делегування повноважень та відповідальності;

– *організація* як сукупність структурно-функціональних та виробничо-господарських елементів. За такої парадигми пріоритетним є удосконалення системи прав та обов'язків виконавців, зосередження уваги на технологічних та методологічних аспектах функціонування організації.

В цілому ж, основними ракурсами розгляду поняття “організація” є наступні:

– *організація* як внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія більш-менш автономних частин цілого, яка обумовлюється його будовою;

– *організація* як сукупність процесів та дій, що спричиняють виникнення та удосконалення взаємозв'язків між елементами цілого;

– *організація* як об'єднання людей, котрі сумісно реалізують певну ціль та діють на основі певних правил і процедур.

Важливим в процесі з'ясування природи та функцій сучасних організацій є оперування дієвою класифікаційною базою.

Так, у відповідності до ознаки *ролі людини в організаційному середовищі*, варто розрізнити *бюрократичні* та *діалектичні* організації.

Основні правила, якими керуються бюрократичні організації, такі:

– організації створюються та функціонують на основі статуту, окремих положень та чинного законодавства;

– офіційні посадові особи організації захищені при виконанні своїх функцій нормами права;

– розподіл функцій в організації залежить від її ієрархічної будови;

– добір посадових осіб здійснюється з урахуванням домінуючої ролі їх освіти та фахової підготовки;

– матеріальне стимулювання працівників має системний характер;

– процес просування працівників по службі має об'єктивний характер і залежить від показників їхньої діяльності [1].

Необхідно зазначити, що негативне ставлення до організацій бюрократичного типу, що спостерігається досить часто, зростає з тих методів, які у них застосовуються. Хоча з науково-практичної точки зору таке ставлення є виправданим далеко не завжди.

Діалектична організація володіє протилежними ознаками: горизонтальна влада, політика виробляється за узгодженням із переважною більшістю членів організації, організаційна структура гнучка, також відмічається – демократизація світогляду, різноманітність суджень та відносин.

У відповідності до ознаки *мети існування та характеру підлеглості членів* розрізняють такі типи організацій:

– *примусова* організація – базується на неприхованому насильстві над людиною або на відповідних погрозах. Відсутність же цих факторів виступає в якості мотиваційного чинника;

– *утилітаристська* організація – поєднує своїх членів на основі спільного матеріального інтересу, який водночас виступає і мотивуючим фактором;

– *символічна* організація – прагне до ідеалів моральної та ідеологічної солідарності, при цьому господарська активність розглядається в якості другорядного чинника [2].

Основним видом організацій утилітаристського типу є *організації економічні* – це штучно створені системи, у межах яких та завдяки яким люди

взаємодіють між собою, реалізуючи індивідуальні та колективні економічні цілі. Такою організацією на найвищому рівні є економіка країни. На нижчих рівнях розташовуються корпорації, товариства, індивідуальні приватні підприємства тощо.

В процесі функціонування всі організації керуються цілим набором завдань та цілей, які різняться між собою як за змістом, так і за часовою перспективою.

Узагальнено розрізняють такі цілі організації: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні, соціальні.

*Економічні* цілі лежать у площині забезпечення отримання розрахункової величини прибутку в процесі господарської діяльності.

*Науково-технічні* цілі відображають прагнення до забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції та розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення організації виробництва.

*Виробничо-комерційні* цілі забезпечують орієнтацію на ефективне виробництво та реалізацію продукції (послуг) у необхідному обсязі, із заданою якістю та у встановлені терміни.

*Соціальні* цілі орієнтують функціонування організації на досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників та суспільства в цілому.

Разом з тим, важливо розуміти сутність парадоксу цілепокладання в організаціях сучасного типу.

Традиційно автори праць з економіки та менеджменту приймають за аксіому те, що організації прагнуть виключно до максимізації своїх прибутків або ж – при більш детальному розгляді – приписують організаціям деякі чітко визначені цілі, а потім припускають, що їх функціонування визначається прагненням ці цілі досягти.

Проте, такий підхід виправданий не завжди: досить часто раціональність цілей організації є сумнівною, а іноді – спостерігається відсутність як самих цілей, так і скоординованого механізму їх виробітки. Але і за таких ознак організація існує і, як не

дивно, розвивається, створюючи додаткові робочі місця та здійснюючи всі встановлені законодавством відрахування.

Тому важливим є розгляд цілей організації і під такими кутами зору:

– як такі, що виникають на основі стратегічної взаємодії індивідів, які переслідують власні інтереси, реагують на різні стимули та обмеження;

– як такі, що є результатом спроб колективу чи керівництва досягти компромісу між інтересами всіх сторін.

Поряд з цим, у відповідності до поділу організацій на бюрократичні та діалектичні, необхідно розрізнити і ряд моделей взаємовідносин між керівником та підлеглими, виявлення яких у певних пропорціях і визначає сутність окремої організації.

Бюрократизм (керівник в ролі “начальника”): взаємодія на основі адміністративної ієрархії, жорсткого розподілу обов’язків. Рішення – за керівником, виконання – за підлеглими, контроль налагоджений і суворий, відповідальність на виконавцях, контакти по вертикалі формальні, деперсоніфіковані, ділові.

Патерналізм (керівник в ролі “хазяїна”): організація як неподільна єдність, чітка ієрархія, права “керівника-хазяїна” незаперечні, рішення та контроль – за ним, інформація частково прихована, організація праці достатньо гнучка, відповідальність колективна, взаємовідносинам надається особистий характер, неробочі проблеми підлеглих стають предметом турботи керівника.

*Партнерство* (керівник в ролі “координатора”) – ієрархія не виражена явно, рішення формуються на основі загального та доброзичливого обговорення, підлегли розуміють зміст рішень та виконують їх в процесі самостійної діяльності, за кожним закріплені конкретні функції, проте поточного контролю не існує, а існує загальна координація; відповідальність за окрему ділянку роботи покладається на конкретного виконавця, відносини деперсоніфіковані та переведені на службово-контрактну основу, налагодження позаслужбових зв’язків не обов’язкове, так як і зацікавлення в

особистих справах, особлива прихильність до підприємства не вимагається, необхідно лише добре виконувати свою справу.

*Фратерналізм* (братерство, керівник в ролі “лідера”): ієрархія нівелюється, спостерігається прагнення до колегіального прийняття рішень та орієнтація на їх усвідомлене виконання, самостійність та довіра, гнучкість та взаємодопомога, взаємовідносини акцентовано неформальні, відсутній поділ проблем працівників на “робочі” та “неробочі”.

Можна стверджувати, що сьогодні пріоритет надається розвитку організацій у напрямку розширення діалектичних ознак, що зумовлює їх орієнтацію на партнерство та фратерналізм. А це, в свою чергу, актуалізує проблематику управління людськими ресурсами з метою ефективного використання здібностей працівників нового типу, забезпечення раціональної взаємодії між ними задля адекватного розв’язання загальноорганізаційних завдань.

В цілому, виокремлюють наступні ознаки організації сучасного типу:

- зростаюча економічна інтернаціоналізація навіть середніх та малих організацій;

- зростаюча гнучкість виробництва, продуктів та послуг, технології, ринків збуту та робочої сили;

- продуктивність (ефективність) виробництва та освоєння нових ринків, а не використання існуючих, стають найважливішими пріоритетами розвитку організацій;

- стратегія організацій та їх діяльність все більше наближається до споживача (ринку), якість продукції стає важливішою за обсяги виробництва;

- зростаюча жорсткість до витрат виробництва;

- організаційні структури стають більш “пласкими”, а управління – децентралізованим;

- “горизонтальне” управління стає більш важливим, ніж “вертикальне” (ієрархічне), що

підвищує роль таких цінностей як ініціатива, ризик, незалежність, здатність до передбачення;

- зростаюча роль адекватної корпоративної культури та загальної системи цінностей;

- зростаюча роль інноваційних здібностей, творчості та довгострокових орієнтацій в практиці управління.

Специфіка організацій сучасного типу відображається на таких аспектах управлінського процесу у сфері праці:

- *техніко-технологічному* (зумовлюється взаємозв’язком змісту управлінського процесу з рівнем розвитку конкретного виробництва, особливостями техніки, технології та виробничих умов);

- *організаційно-економічному* (узагальнює питання, пов’язані з плануванням чисельності та складу працівників, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства тощо);

- *правовому* (містить питання дотримання трудового законодавства в процесі кадрової роботи);

- *соціально-психологічному* (відображає питання соціально-психологічного забезпечення процесу управління людськими ресурсами, проблематику впровадження різноманітних соціологічних та психологічних процедур у практику кадрової роботи);

- *педагогічному* (спрямовується на розв’язання питань, пов’язаних з вихованням кадрів, наставництвом тощо) [3].

При цьому, деталізація змісту пріоритетних напрямків управління людськими ресурсами значно залежить від широкого спектра поточних характеристик організації, тобто її архітектури:

- змісту проголошених цілей, стратегії та тактик їх досягнення;

- характеру ресурсних та інформаційних потоків;

- характеру відносин “влада-підпорядкування” та системи контролю;

- характеру відповідальності та широти прав на прийняття рішень;

– змісту рутинних організаційних процедур та характеру процесу формування рішень;

– параметрів засобів, за допомогою яких формуються та поширюються всередині організації нові ідеї та знання тощо.

Таким чином, архітектура організації та її поточний стан суттєво впливають на ступінь диференціації напрямків управління людськими ресурсами. Проте, значного впливу управлінські орієнтири зазнають і через дію іншого чинника, який має суто суб'єктивний, негативно-іраціональний характер.

Так, основні негативні особистісні диспозиції керівників, які ускладнюють збалансований розвиток всіх напрямків управління людськими ресурсами, можна виразити через такі тези:

– *“Це не ті проблеми, які необхідно вирішувати в першу чергу”* – немає необхідності займатися проблемами людей доти, поки не вирішені інші, більш важливі, з точки зору деяких керівників, питання (виробничі, фінансові). За такого підходу робота з персоналом проводиться за *“залишковим принципом”*, лише після вирішення *“першочергових проблем”*;

– *“Ще не час”* – питання, пов'язані з персоналом, необхідно відкласти до тих пір, доки не проясниться зовнішня ситуація (укладання необхідних договорів, прийняття тих чи інших законів тощо);

– *“А у нас усе гаразд”* – не має сенсу розробляти якісь особливі програми щодо більш ефективного використання працівників, адже ніяких складностей у цій сфері не існує, а в організації спостерігається цілковите порозуміння між адміністрацією та співробітниками. Керівники при цьому часто не бачать (або не хочуть бачити) явні проблеми у роботі по управлінню персоналом;

– *Віра в “універсальний рецепт”* – переконання, що існують деякі універсальні технології, які дозволяють досягати виключно позитивних результатів незалежно від специфіки організації. Проблема полягає лише у тому, щоб віднайти відповідних *“чудо-спеціалістів”*;

– Психологія *“великих проривів”* – віра в те, що можна досягати значних результатів, працюючи з персоналом лише в якомусь одному напрямку (відбір, навчання, атестація тощо);

– *У неефективній роботі підприємства винен персонал (безініціативний, невідповідальний)* – керівники вважають, що їм *“не пощастило”* з працівниками, а конкурентам *“пощастило”*. *“У тих і так люди інші, так вони ще кращих переманюють!”*.

– *Для управління людськими ресурсами не потрібно ніяких особливих навичок та знань* – *“Головне для керівника – мати інші необхідні професійні знання (технічні, економічні, юридичні), а вміння працювати з людьми – це справа часу”* [4].

Такі помилкові погляди на процес і пріоритети управління людськими ресурсами, як правило, випливають з відсутності фахової освіти керівника у сфері менеджменту та з нерозуміння визначальної ролі людського фактора у справі конкурентоспроможного розвитку сучасної організації.

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на управління, або так званої *“нової управлінської парадигми”*, є наступні принципові положення:

– орієнтація управлінського процесу на вирішення проблем гнучкості та адаптивності, які виникають як реакція на динамічну зміну умов організованої діяльності;

– орієнтація управлінського процесу на комплексний розгляд актуальних проблем, які зазвичай уособлюють сукупність соціальних, економічних, технологічних, технічних та правових аспектів;

– орієнтація на перспективу та кінцеві результати функціонування організації;

– прагнення до нововведень у виробництві та в управлінні, тобто орієнтація на вирішення нових завдань новими методами;

– орієнтація на наслідування лідерів та зростання кількості працівників, які залучаються до реалізації управлінських функцій;

– орієнтація менеджменту на реалізацію загальнолюдських інтересів;

– орієнтація на безперервний розвиток управлінського персоналу, визнання його

соціальної відповідальності перед суспільством і перед окремими людьми, котрі працюють в організації, яка, передусім, є соціальною системою, ефективність функціонування якої цілком залежить від її головного ресурсу – людини з її здібностями [5].

Разом з цим, у відповідності до зміни умов управління людськими ресурсами сучасної організації змінюються і вимоги до самого керівника, зокрема:

– стреси, тиск та невизначеність дедалі більше виявляються в різних сферах функціонування організацій. Тому від сучасних керівників вимагається здатність ефективно управляти собою та своїм часом;

– ерозія традиційних цінностей призводить до суттєвих розладів у системі особистісних переконань. Тому від сучасних керівників вимагається здатність до чіткого позиціонування власних поглядів;

– розширення сфери вибору вимагає від сучасного керівника чіткого визначення як цілей трудової діяльності, так і власних цілей;

– організаційні системи не завжди спроможні забезпечити всі можливості навчання, які необхідні сучасному керівнику. Тому кожен менеджер повинен сам підтримувати власний особистісний потенціал, прагнути до забезпечення професійного та інтелектуального розвитку;

– проблеми зростають та ускладнюються, а засоби їх вирішення обмежуються дедалі більше. Тому здатність вирішувати проблеми швидко та ефективно стає домінуючою в системі управлінських навичок;

– постійна боротьба за ринки збуту, енергетичні ресурси та прибутковість обумовлює необхідність постійного висування нових ідей та постійного пристосування. Тому керівники повинні бути винахідливими та спроможними до гнучкого реагування на ситуаційні зміни;

– ускладнюються традиційні ієрархічні взаємовідносини, що вимагає від менеджера уміння впливати на інших, не вдаючись до прямих вказівок;

– багато з традиційних шкіл і методів управління вичерпали свій потенціал та не

відповідають вимогам майбутнього. Тому стають пріоритетними більш нові та сучасні управлінські прийоми, а багато хто з керівників повинні їх засвоїти в процесі управління своїми підлеглими;

– великі витрати та труднощі сьогодні пов'язуються з використанням найманих працівників. Тому від кожного керівника дедалі більше вимагається вміння ефективного використання людських ресурсів;

– зростаючі масштаби змін вимагають освоєння нових навичок, розвитку нових підходів та боротьби з власним “професійним старінням”. Тому від сучасного менеджера вимагається вміння допомогти підлеглим у прискореному вивченні нових методів та освоєнні прогресивних практичних навичок;

– складні проблеми дедалі більше вимагають об'єднання сил декількох людей, які здійснюють їх сумісне вирішення. Тому менеджер повинен вміти створювати та удосконалювати групи і трудові колективи задля прискореного вирішення нагальних проблем та досягнення означених загальноорганізаційних пріоритетів [6].

Відповідно, пріоритетами управління людськими ресурсами сучасної організації може виступити наступне:

– орієнтація на формування та підтримку трудового ентузіазму і раціональної ініціативи;

– ототожнення працівників з конкретною організацією, її інтересами та принципами;

– орієнтація на здійснення програм довгострокового професійного, посадового розвитку ключових груп працівників;

– активне формування нового мислення персоналу з орієнтацією на динамічні, швидкі зміни в характері та масштабах діяльності організації, а також на підприємницький стиль роботи, зорієнтований на врахування змін у кон'юктурі ринку;

– орієнтація на застосування нових способів стимулювання праці та новаторства, які б враховували і індивідуальні, і групові, і колективні потреби;

– орієнтація на систему гнучкого лідерства серед персоналу;

– орієнтація на послідовну та підкріплену практичними діями підтримку індивідуальної ініціативи працівників організації та тих суб'єктів, які з нею співпрацюють;

– прагнення до мінімального застосування прямих команд та директив, переходу до корпоративної організаційної культури менеджменту, яка базуватиметься на єдності інтересів, загальнолюдських цінностей та цілей діяльності організації, партнерстві, співпраці, взаємодії, а не на владі та підпорядкуванні;

– орієнтація на підвищення ролі неформальної організації та створення атмосфери загального зацікавлення персоналу у її справах на основі спільності індивідуальних і корпоративних інтересів;

– прагнення до гармонічної взаємодії формальної та неформальної організацій тощо.

На думку авторів, сучасна практика управління свідчить, що досягнення даних пріоритетів є складним завданням, і, передусім, внаслідок таких типових ситуацій:

– праця у суспільному виробництві не завжди може забезпечити нормальний рівень життя, що, у першу чергу, обумовлюється невисокими заробітками продуктивно працюючих людей та незалежністю їх розмірів від конкретного трудового внеску окремого працівника. Це призводить до демотивації трудової діяльності, загострення соціальних проблем працівників та зростання напруги у трудовому колективі, що в підсумку негативно позначається на ефективності трудової діяльності, ускладнюючи досягнення управлінських пріоритетів;

– в іншому випадку – низький рівень трудової та виробничої дисципліни зумовлює низьку якість продукції та високий травматизм, і як наслідок безвідповідального ставлення до праці – низьку її оплату, зростання безініціативності як у керівного, так і у виконавчого складу, відсутність грошових коштів на реалізацію управлінських проєктів;

– в умовах обмеженості сфери мотивованої поведінки працівника у абсолютної більшості працюючих практично відсутня можливість вільного обрання місця прикладання праці, ступеня її інтенсивності,

професійної мобільності, а це ускладнює процес раціоналізації кадрового складу працівників, адже вивільняти одних та відшукувати інших стає проблематичним завданням, при цьому відсутня і сильна мотивація до праці, яка часто за таких обставин носить “умовно примусовий” характер. І не важливо хто буде змушувати до праці, чи керівництво, чи сама людина як її суб'єкт: можна стверджувати, що віддача від неї буде невисокою, а спектр управлінських проблем значно розшириться;

– багато хто з керівників робить ставку на виконавчого та беззаперечного працівника, нехтуючи при цьому високопрофесійними та ініціативними спеціалістами, а якщо такої орієнтації дотримується вище керівництво, то впровадження інноваційних підходів в сфері управління людськими ресурсами є вкрай складним завданням.

Тому в процесі формування сучасних систем управління людськими ресурсами необхідно дотримуватись наступних пріоритетних орієнтацій:

– ефективне управління людськими ресурсами організації має бути *фахово-орієнтованим* – воно вимагає професійного розгляду своєї проблематики, пріоритетного залучення інтелекту, знань та інтуїції керівника поряд із використанням сучасних засобів обчислювальної техніки;

– ефективне управління людськими ресурсами організації повинно бути *діяльнісно-орієнтованим* – воно спрямовується скоріше на практичні дії, ніж на різні канцелярські та облікові процедури;

– ефективне управління людськими ресурсами організації має бути *індивідуально-орієнтованим* – воно спрямовується на розгляд працівника як особистості та орієнтує свої програми відповідним чином;

– ефективне управління людськими ресурсами має бути *орієнтованим на майбутнє* – воно повинно забезпечити організацію компетентними та зацікавленими працівниками, що, в свою чергу, забезпечить досягнення довготермінових стратегій;

– ефективне управління людськими ресурсами організації повинно бути зорієнтоване скоріше на попередження проблем, а ніж на їх оперативний розв'язок.

Неврахування таких вимог до побудови систем управління людськими ресурсами в організаційних утвореннях сучасного типу, призводить до ряду типових помилок, які сьогодні широко спостерігаються на практиці:

– спроби боротися не з причинами, які породжують проблеми, а з їх наслідками;

– спроби максимально формалізувати процес праці та співпраці;

– занадто високі сподівання, які покладаються на впровадження комп'ютерних технологій, поряд із нехтуванням ресурсом особистісного потенціалу керівника.

Викладені помилки значно впливають на якість процесу управління людськими ресурсами, і передусім, в таких розрізах:

– раціональність структури посад, кількість та якість працівників, які повинні забезпечувати вчасне виконання стратегічних, тактичних та оперативних планів діяльності;

– ефективність використання знань та досвіду персоналу;

– рівень задоволення основних потреб працівників та ступінь розвитку умов для максимального виявлення їх особистісних якостей та здібностей, підвищення рівня їх кваліфікації;

– ступінь відповідності системи мотивації і стимулювання праці рівню та ефективності виробництва товарів чи послуг.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, переконливим є той факт, що організації сучасного типу володіють рядом специфічних рис та ознак, які значно впливають на зміст та пріоритети управління людськими ресурсами. Цю обставину необхідно розглядати як визначальний фактор, що обумовлює важливість подальших досліджень, спрямованих, передусім, на формування дієвих механізмів узгодження пріоритетів управління людськими ресурсами з тими вимогами, які висуваються з боку організацій сучасного типу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. *Мурашко М.І.* Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 311 с.

2. *Сливак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Издательство “Питер”, 2000. – 416 с.

3. *Щекин Г.В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 288 с.

4. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез””, 2001. – 376 с.

5. *Шегда А.В.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1998. – 512 с.

6. *Аверченков В.И., Митюгин В.И., Аверченков С.В.* Менеджмент персонала: Учеб. пособие. – Брянск: БГТУ, 1999. – 108 с.

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

Наукові інтереси:

– економіка праці, соціальна економіка і політика, управління персоналом та психологія управління.

МЕЛЬНИЧУК Тетяна Анатоліївна – економіст відділу корпоративного управління та власності ВАТ “ЕК “Житомиробленерго”.

Наукові інтереси:

– економіка праці, соціальна економіка і політика.