

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ, МОЛОДЕЖИ И СПОРТА УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

В. С. Шевченко

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

В СХЕМАХ

по дисциплине

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*(для студентов 5 курса заочной формы обучения
направления подготовки 6.030601 „Менеджмент ”)*



Харьков – ХНАМГ – 2012 г.

Шевченко В. С. Конспект лекций в схемах по дисциплине «Управление персоналом» (для студентов 5 курса заочной формы обучения направления подготовки 6.030601 Менеджмент) / В. С. Шевченко; Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва. – Х.: ХНАГХ, 2012. – 52 с.

Автор: ас. каф. В. С. Шевченко

Утверждено на заседании кафедры менеджмента городского и регионального развития ФПО и ЗО, протокол № 1 от 30.08.2010 р.

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
Введение	5
Общая характеристика системы управления персоналом.....	6
Управление персоналом: сущность, концепции, основные принципы.....	6
Методы управления персоналом.....	7
Управление профессиональной ориентацией и адаптацией персонала организации.....	8
Кадровое планирование в организации.....	9
Система управления персоналом организации.....	10
Особенности управления персоналом в фирмах США	11
Особенности управления персоналом в фирмах Японии.....	12
Управление персоналом и функции кадровых служб в организациях.....	13
Классификация малых групп.....	14
Процесс принятия на работу персонала организации.....	15
Функциональная схема направлений деятельности по управлению персоналом.....	16
Место службы управления персоналом в структуре организации.....	17
Формирование регламентов управления персоналом.....	18
Схема взаимосвязи различных составляющих системы управления персоналом.....	19
Схема взаимодействия элементов управления персоналом.....	20
Развитие системы управления персоналом.....	21
Схема взаимодействия информационной системы управления персоналом.....	22
Схема основных процессов работы с персоналом.....	23
Схема бизнес-процесса "адаптация персонала"	24
Модель стратегического управления персоналом предприятия.....	25
Управление трудовой мобильностью персонала.....	26

Схема бизнес-процесса "мотивация персонала"	27
Схема формирования ценностей организационной культуры.....	28
Мотивация, как процесс управления персоналом.....	29
Адаптация персонала.....	30
Критерии результативности процесса управления персоналом.....	31
Организационный контекст управления персоналом.....	32
Управление персоналом как механизм реализации государственной кадровой политики	33
Планирование потребности в кадрах.....	34
Формирование кадровой политики организации.....	35
Структура кадровой политики крупных промышленных предприятий.....	36
Кадровая политика и кадровые стратегии: цели, задачи, результаты.....	37
Оценка труда в системе управления персоналом.....	38
Отбор кадров.....	39
Функциональная структура процесса «Оценка кандидата на должность».....	40
Блок-схема процедур обработки документов о кандидатах.....	41
Схема бизнес-процесса "оценка персонала"	42
Аттестация рабочих мест по условиям труда.....	43
Алгоритмическая схема системы оценки профессионального соответствия.....	44
Система непрерывного обучения персонала организации.....	45
Управление развитием персонала.....	46
Контрольные вопросы по курсу.....	47
Список рекомендуемой литературы.....	49

ВВЕДЕНИЕ

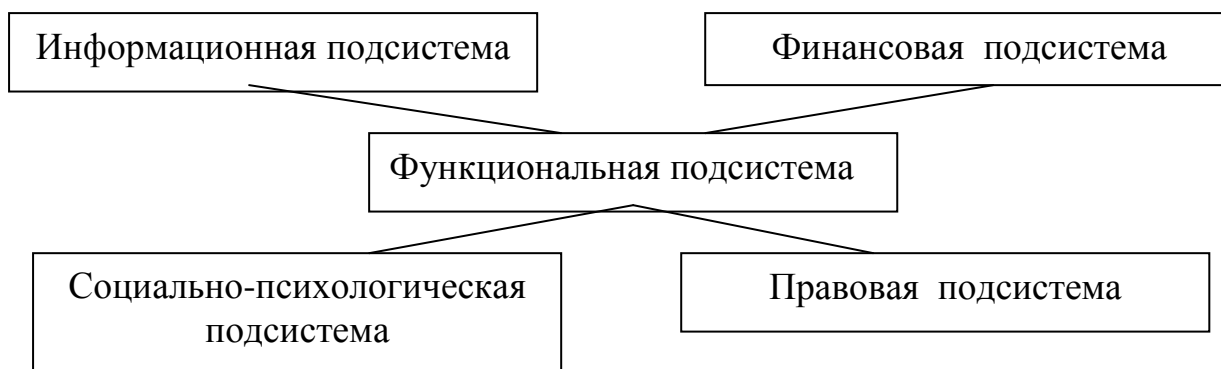
Эффективная экономика – это, в первую очередь, эффективное управление. По мере развития и осложнения рыночных отношений и усиления конкуренции все больше руководителей начинают понимать, что именно эффективное управление персоналом обеспечивает стойкое конкурентное преимущество в современной экономике. Связи в государственных структурах исчезают с уходом знакомых чиновников, налоговые льготы аннулируются, технологии и продукты устаревают, остаются только люди с их способностью к развитию и творчеству.

Искусство управлять таким сложным организационным ресурсом, как персонал появляется в центре системы управления организацией в 21 веке.

Управление персоналом (УП) – это обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива для достижения поставленной цели с использованием элементов учебы, мотивации и информирования работников; деятельность, выполненная всеми руководителями, а также специализированными подразделениями, способствующая наиболее эффективному использованию людей для достижения целей организации и личных целей каждого из них. В основе эффективного УП лежит продуманная стратегия использования и развития человеческих ресурсов.

Учебная дисциплина «Управления персоналом» отличается от большинства других курсов тем, что имеет непосредственную практическую направленность, - ставит целью подготовить тех, кто учится к эффективному управлению персоналом. Это допускает приобретение соответствующих знаний и формирование навыков практического управления людьми, умение определять профессиональные и личные качества коллег по работе, партнеров, клиентов, а также выработки желания и умения расти в качестве работников и личностей.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СУЩНОСТЬ, КОНЦЕПЦИИ, ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности

- *правовые нормы и акты*, утверждаемые государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания должны использоваться научные подходы к менеджменту, правовые акты объединены в систему;
- *методы организационного воздействия*, действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации;
- *распорядительные методы*, используемые в процессе оперативного управления.

Экономические методы осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников, основаны на использовании экономического механизма управления

- методы, используемые государственными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны в целом и в регионах)
- методы, используемые фирмой (экономические нормативы функционирования фирмы, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале)

Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека

- формирование коллективов, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы;
- личный пример;
- ориентирующие условия;
- участие работников в управлении;
- удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников;
- установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива;
- установление моральных санкций и поощрений;
- социальная профилактика и социальная защита

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИЕЙ И АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

8



КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровое планирование заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями и требованиями производства. Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости



Оперативный план работы с персоналом - комплекс взаимосвязанных мероприятий, посредством осуществления которого реализуется кадровое планирование

Структурные элементы

- *кадровые стратегии* (разработка основ кадровой политики, создание возможностей должностного и профессионального продвижения работников, обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их к изменяющимся условиям производства);
- *кадровые цели* (определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии)
- *кадровые задачи* (обеспечение фирмы в нужное время, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией персоналом, который необходим для достижения целей);
- *кадровые мероприятия* (разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей организации и каждого работника, определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий)

Содержание

- *планирование привлечения персонала* (мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников);
- *планирование трудовой адаптации* (первичной, то есть приспособления молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности, и вторичной - приспособления работников, имеющих опыт);
- *планирование высвобождения или сокращения персонала* (избыток рабочей силы возникает вследствие рационализации производства и управления);
- *планирование использования персонала* (наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека);
- *планирование обучения персонала;*
- *планирование расходов на персонал.*

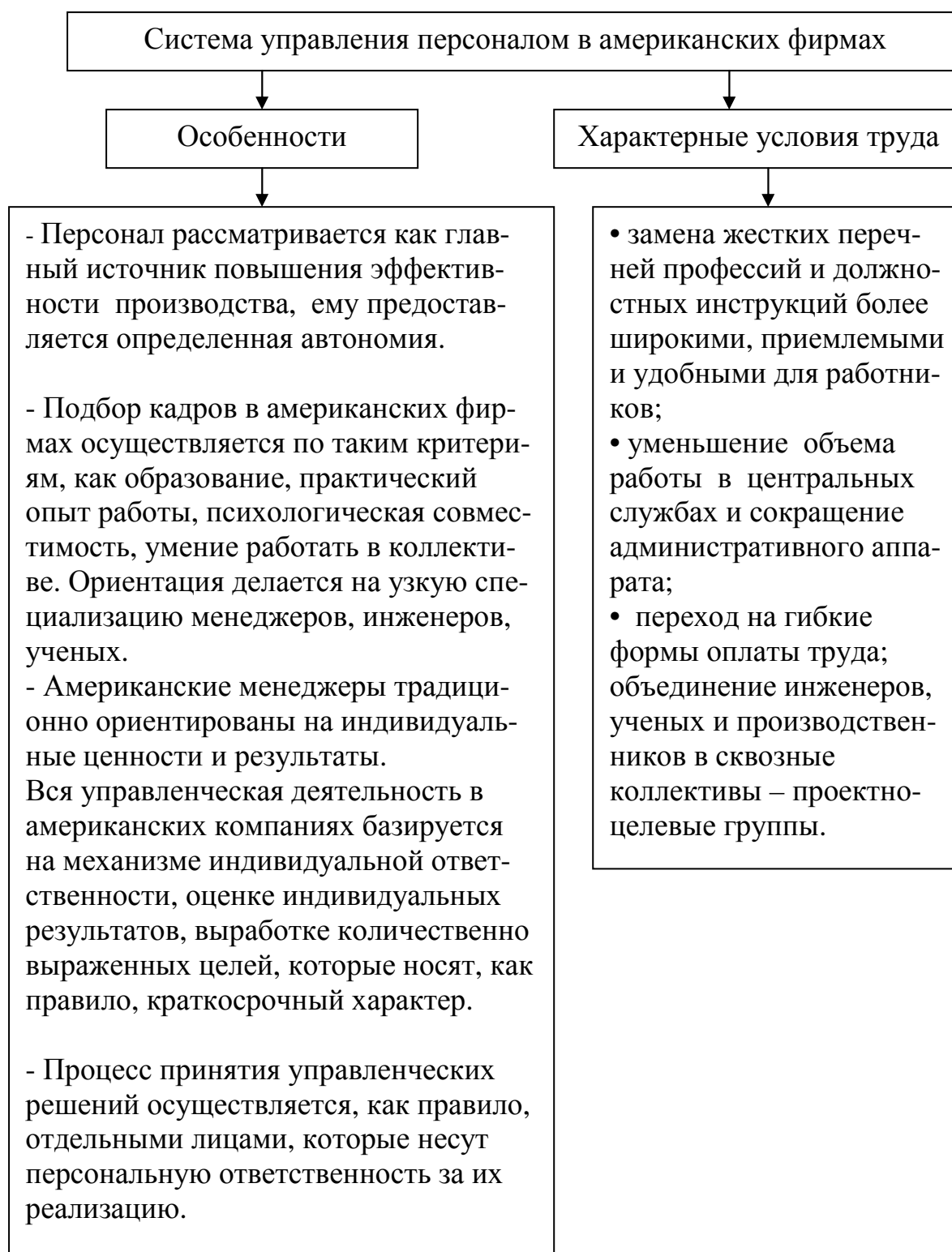
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Система управления персоналом - система, в которой реализуются все функции управления персоналом

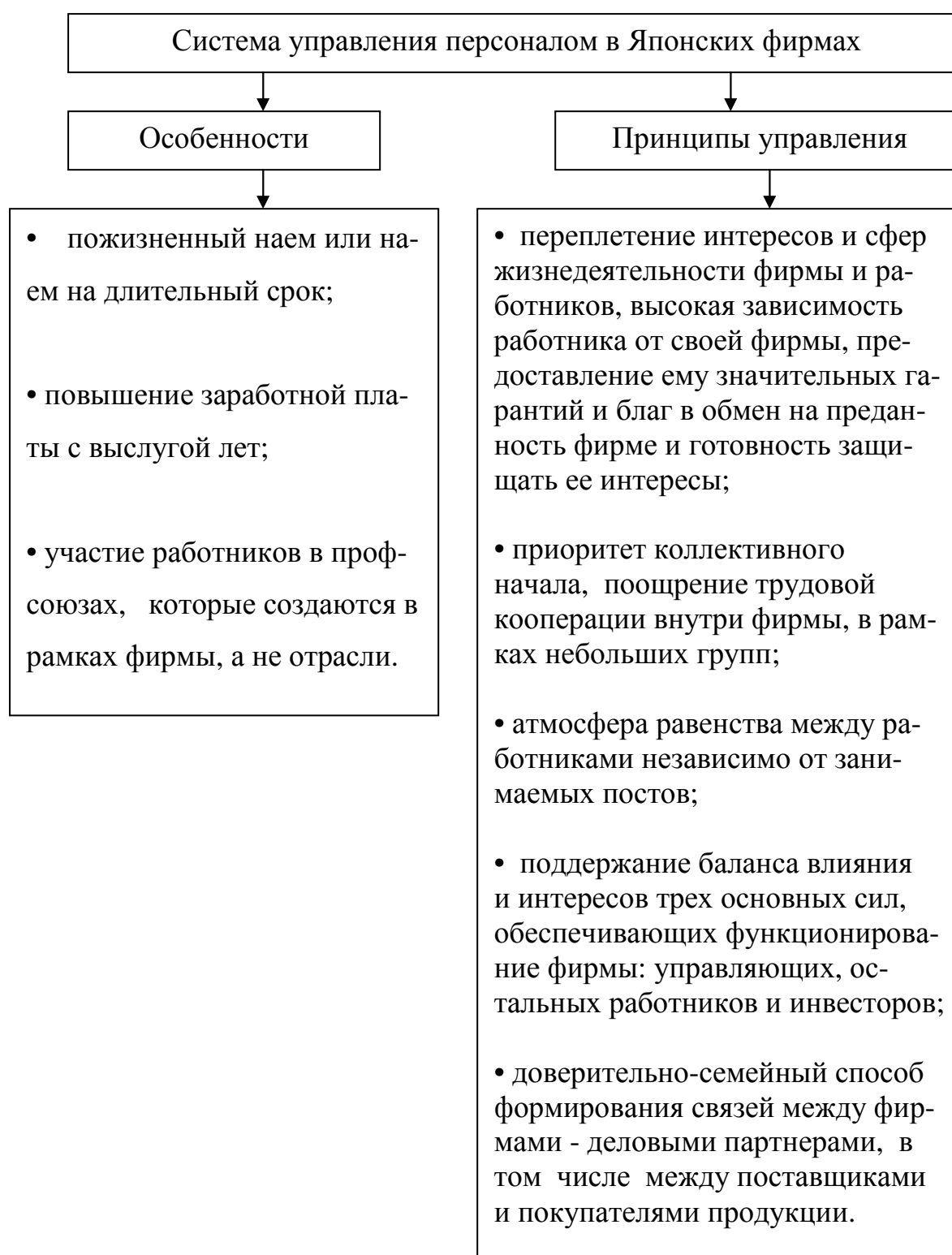


- подсистема *общего и линейного руководства*, осуществляющая управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями;
- подсистема *планирования и маркетинга*, выполняющая разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале, организацию рекламы;
- подсистема *управления наймом и учетом персонала*. Осуществляет организацию найма персонала, собеседования, оценки, отбора, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводство системы управления персоналом;
- подсистема *управления трудовыми отношениями*. Проводит анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами;
- подсистема *обеспечения нормальных условий труда*. Выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц;
- подсистема *управления развитием персонала*. Осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- подсистема *управления мотивацией поведения персонала* выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях, форм морального поощрения персонала;
- подсистема *управления социальным развитием*. Осуществляет организацию общественного питания, жилищно-бытовое обслуживание, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, организацию социального страхования;
- подсистема *развития организационной структуры управления*;
- подсистема *правового обеспечения*;
- подсистема *информационного обеспечения системы управления персоналом*

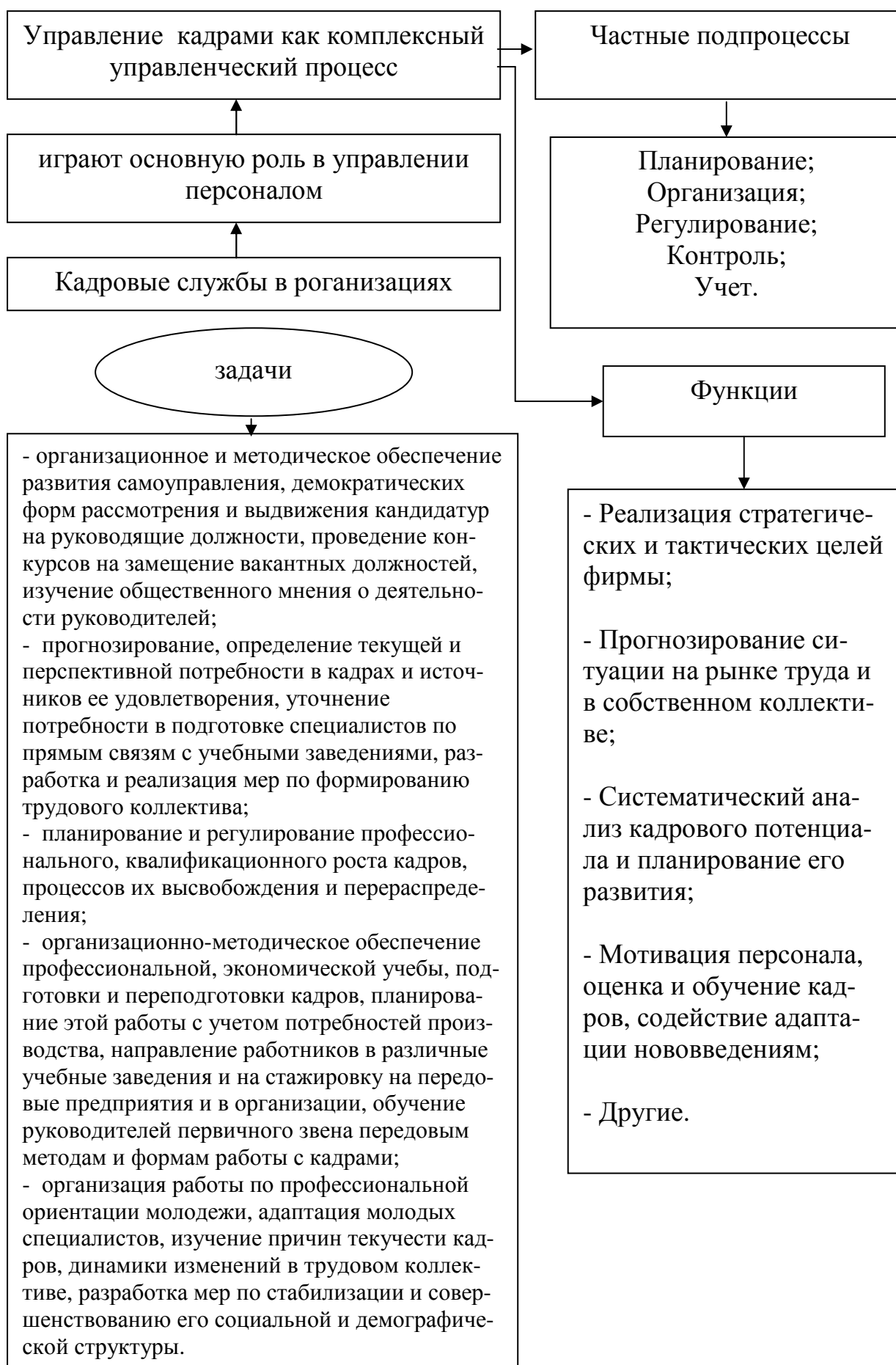
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФИРМАХ США



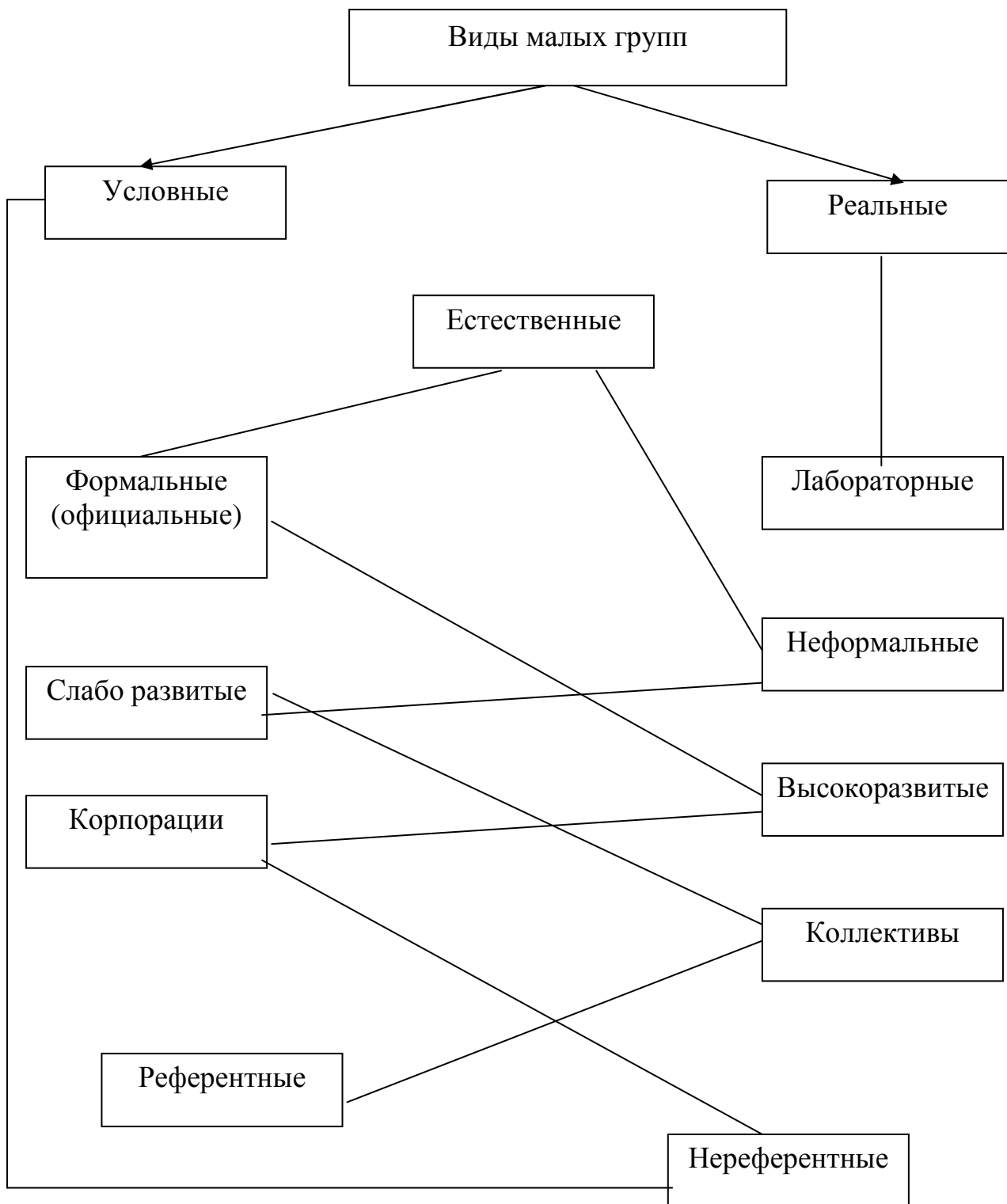
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФИРМАХ ЯПОНИИ



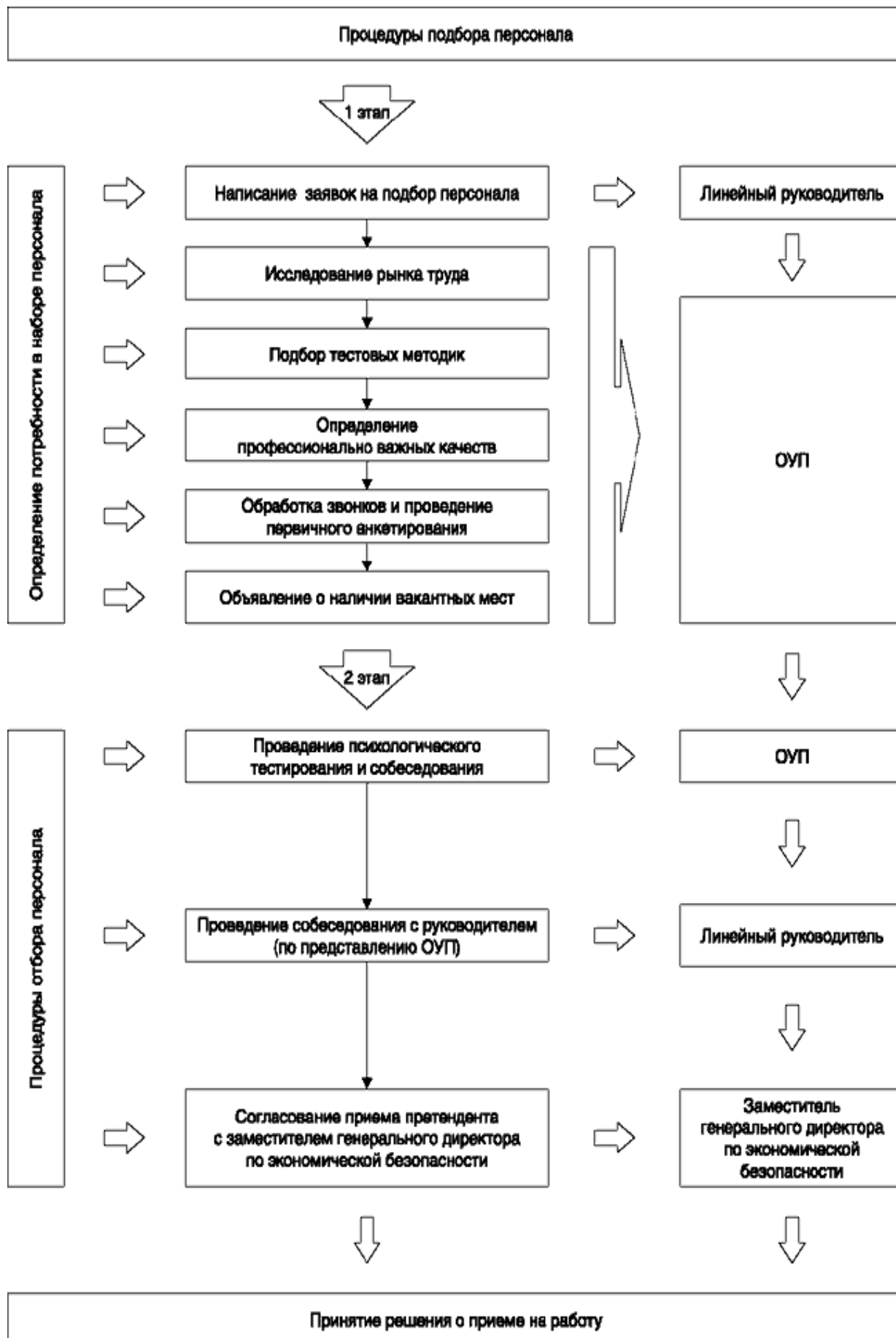
Управление персоналом и функции кадровых служб в организациях



КЛАССИФИКАЦИЯ МАЛЫХ ГРУПП



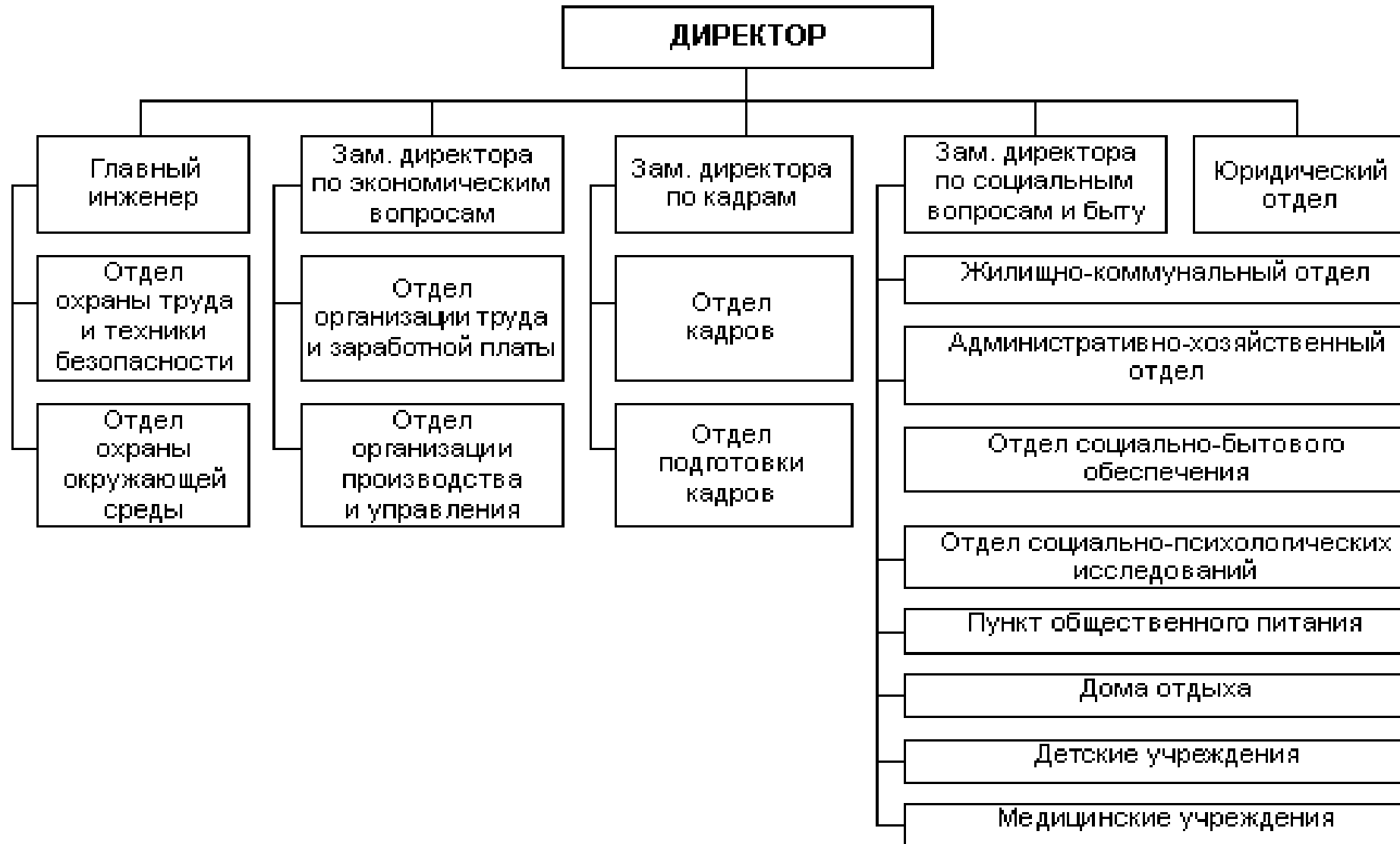
ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ НА РАБОТУ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СХЕМА НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**



МЕСТО СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ



ФОРМИРОВАНИЕ РЕГЛАМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Описание должности

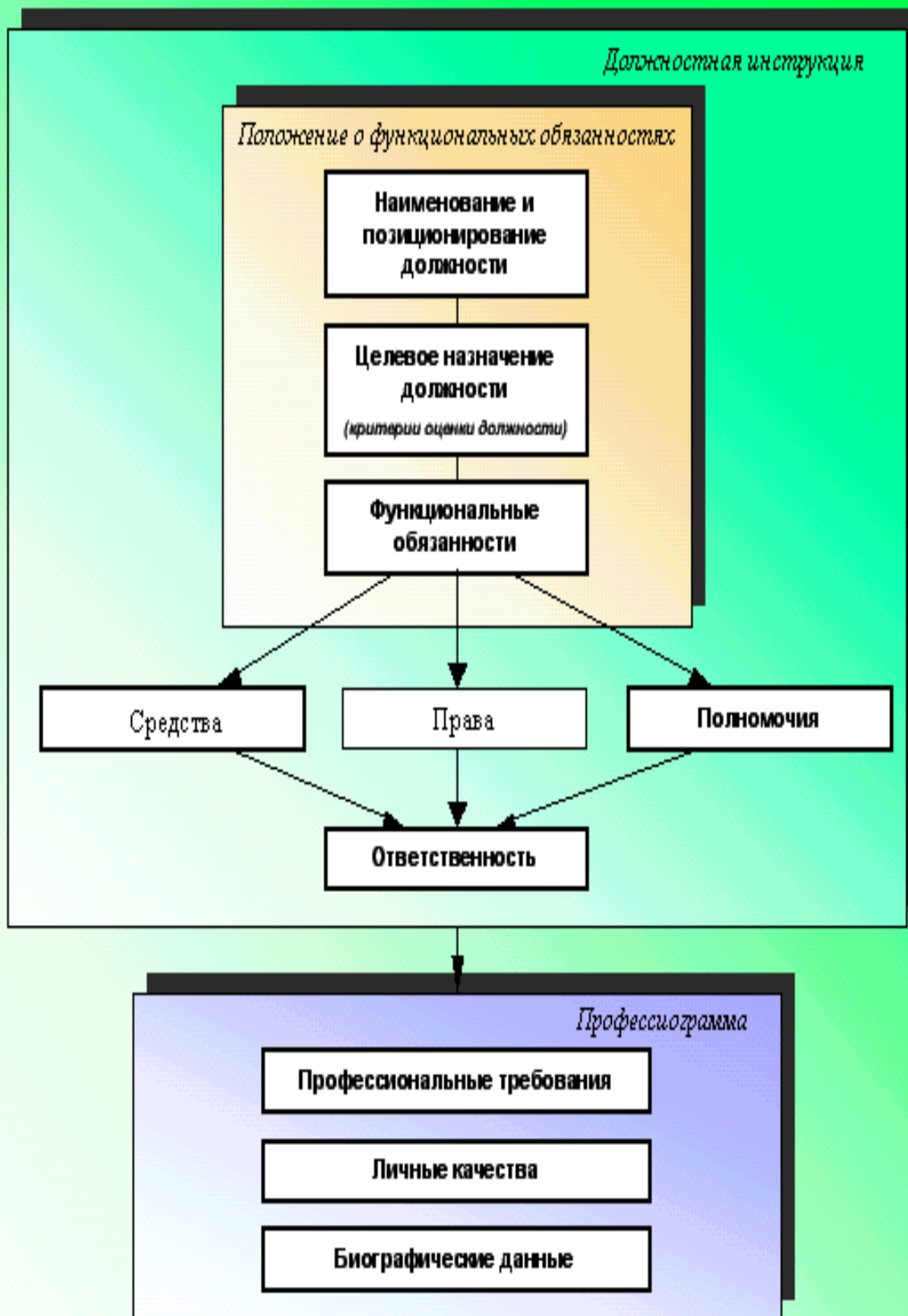


СХЕМА ВЗАИМОСВЯЗЕЙ РАЗЛИЧНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

19

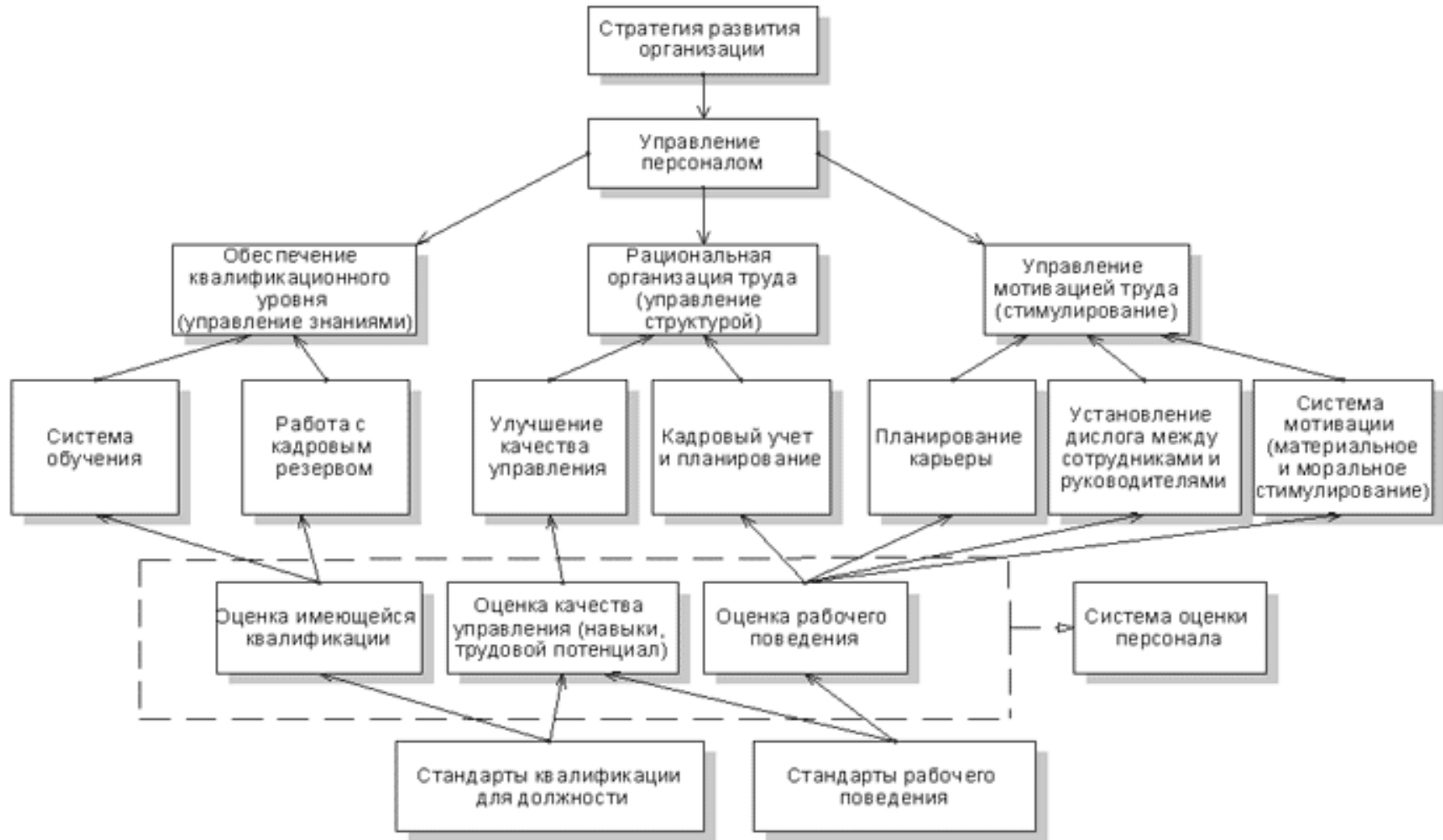


СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЭЛЕМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

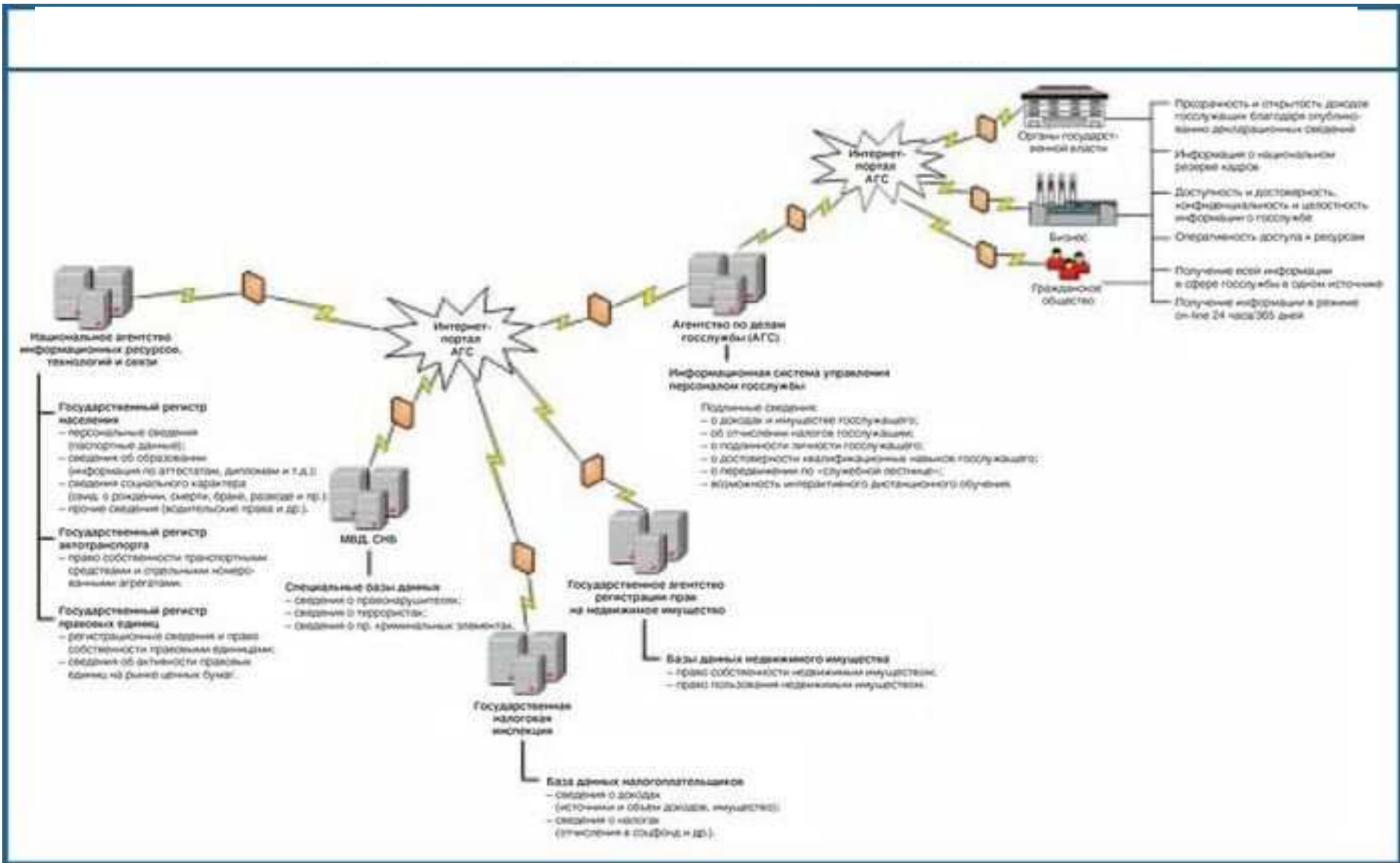


СХЕМА ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

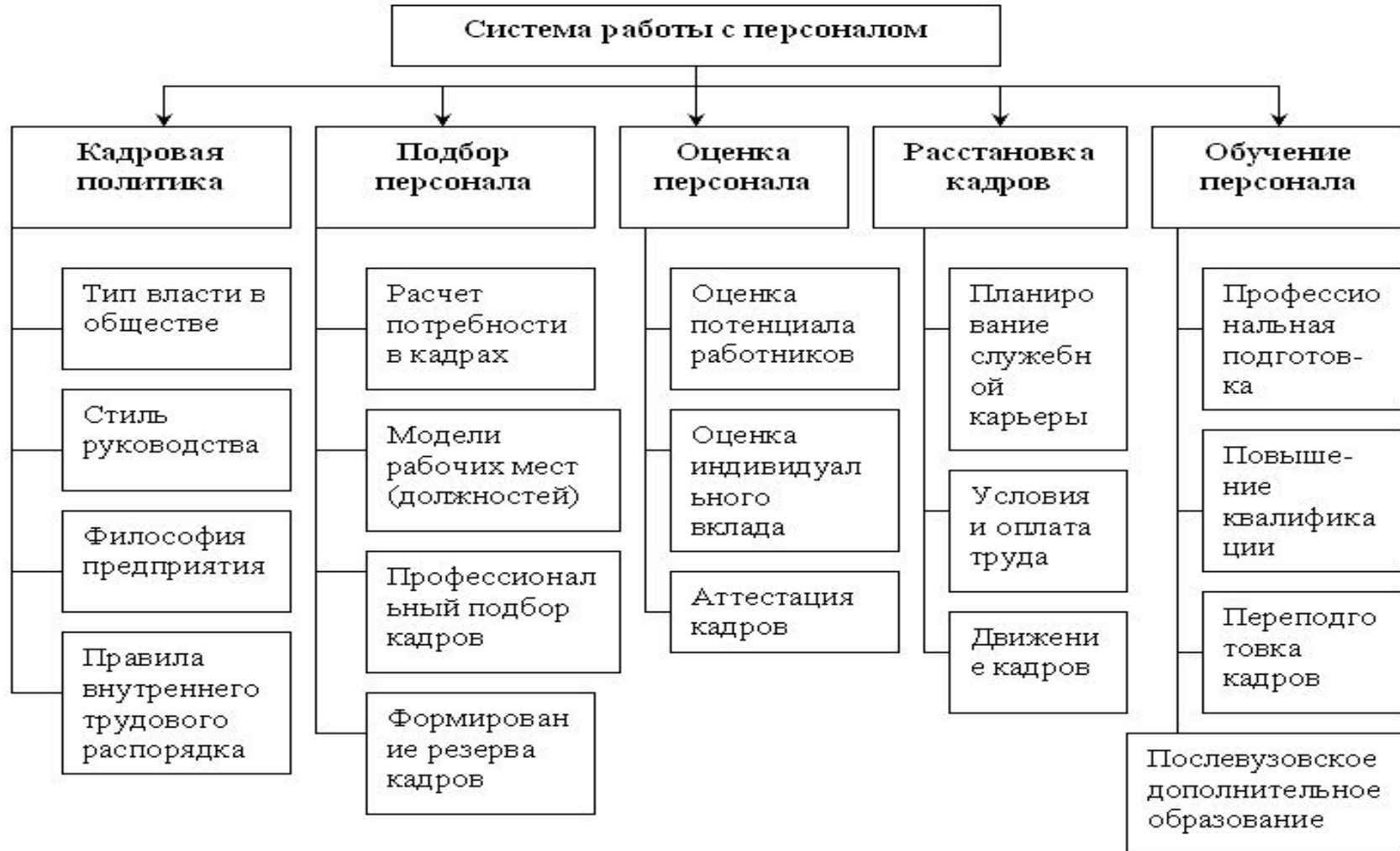
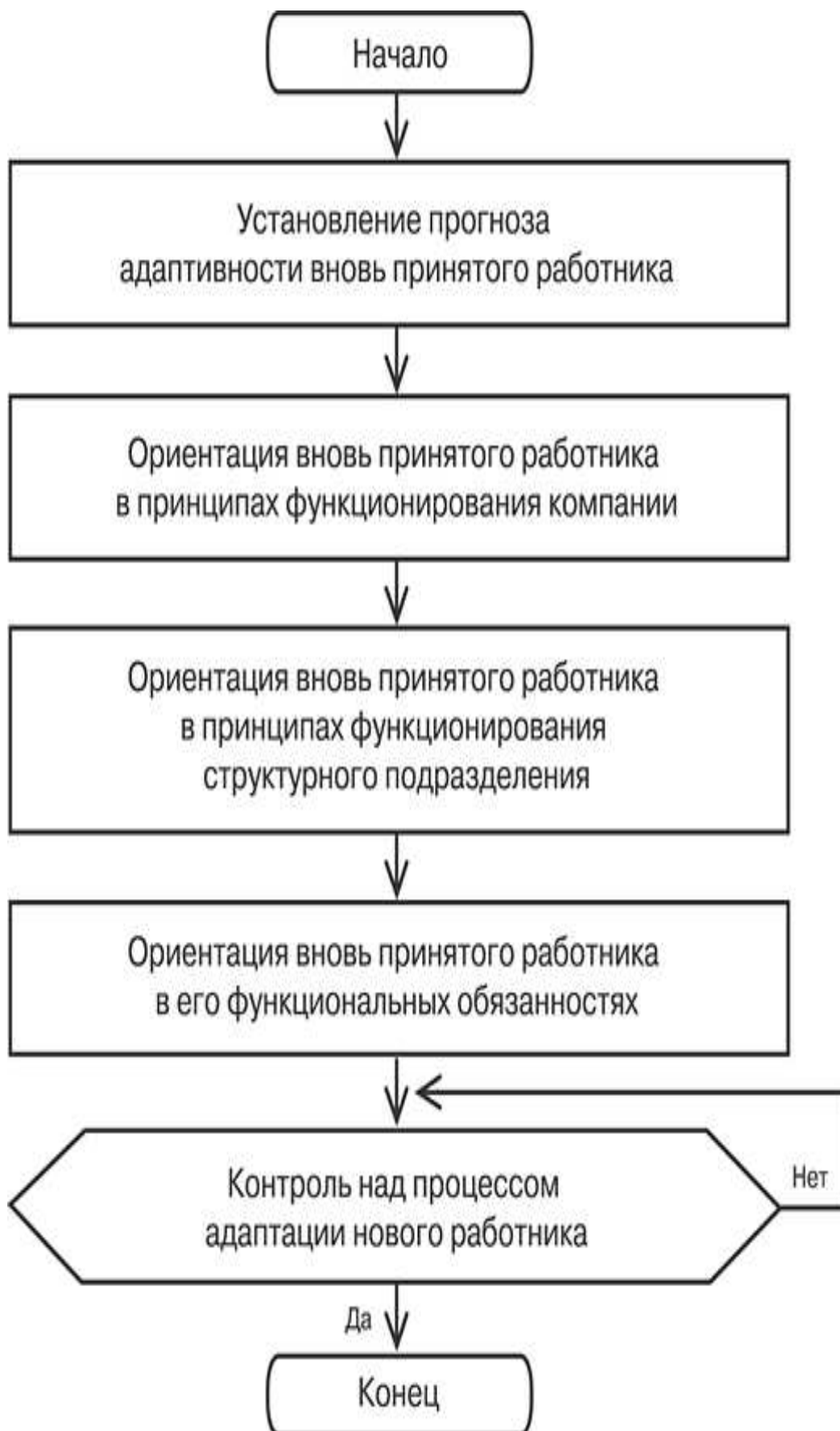
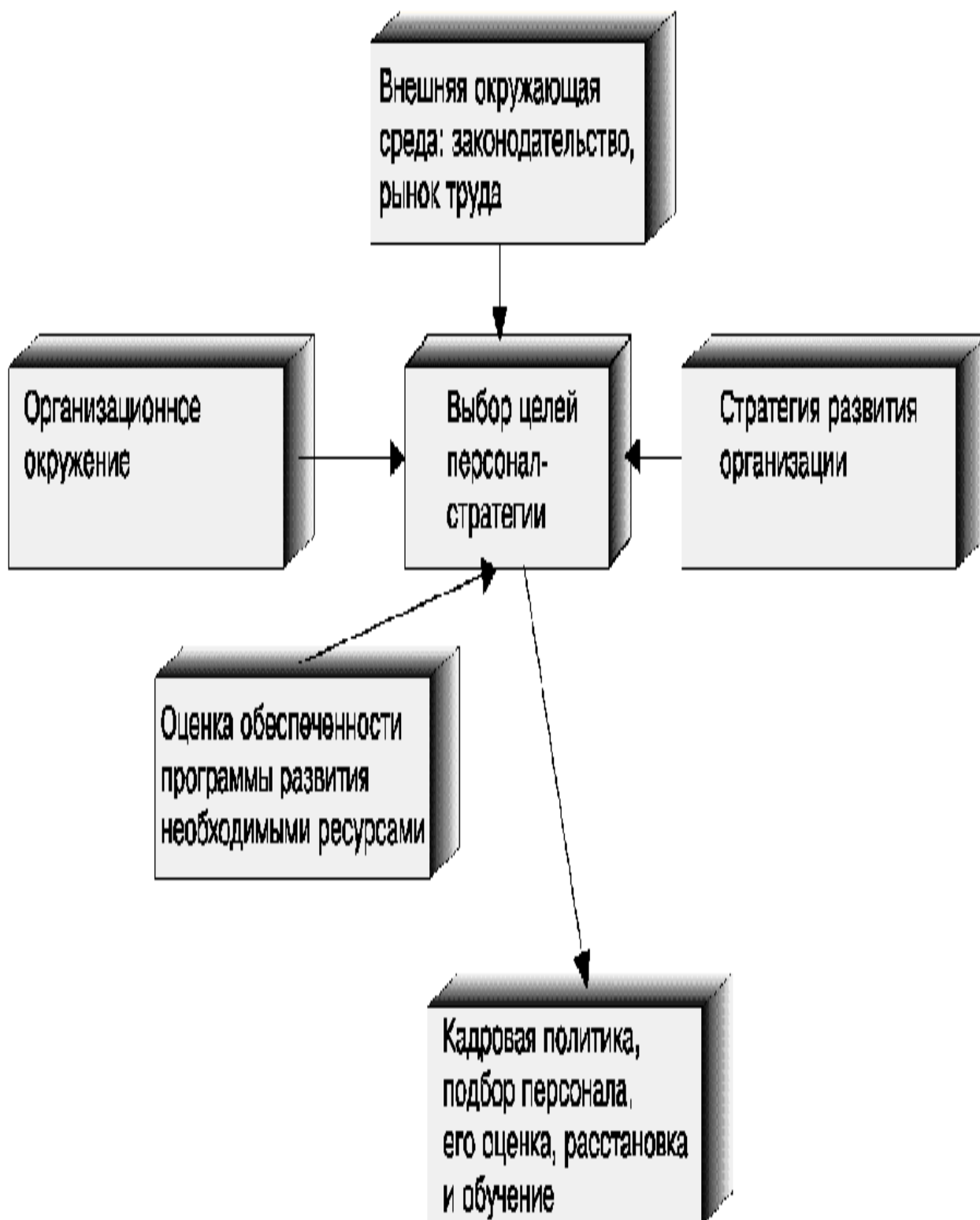


СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА "АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА"



МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ



УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОБИЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА



СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА "МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА"

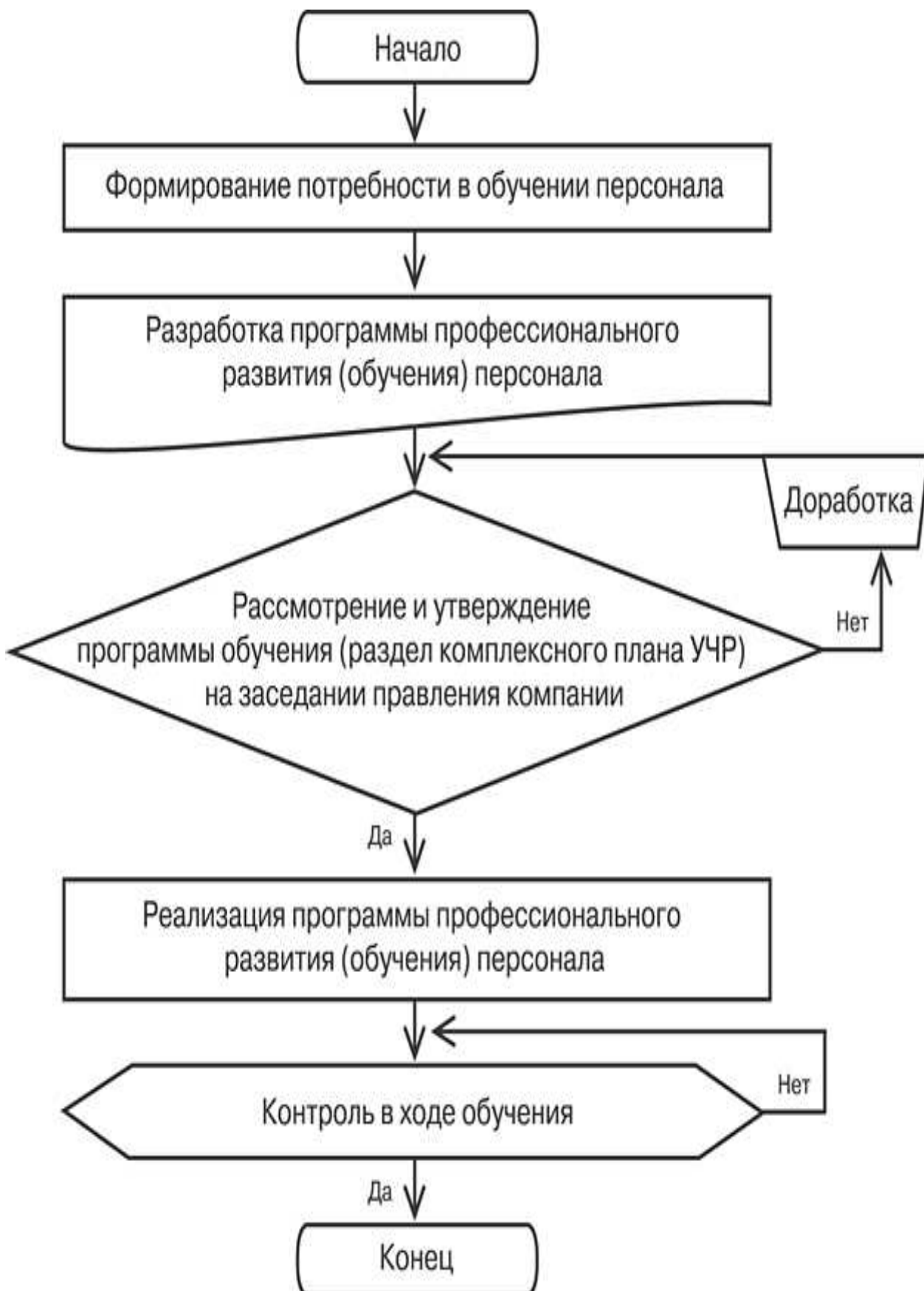


СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



МОТИВАЦИЯ, КАК ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

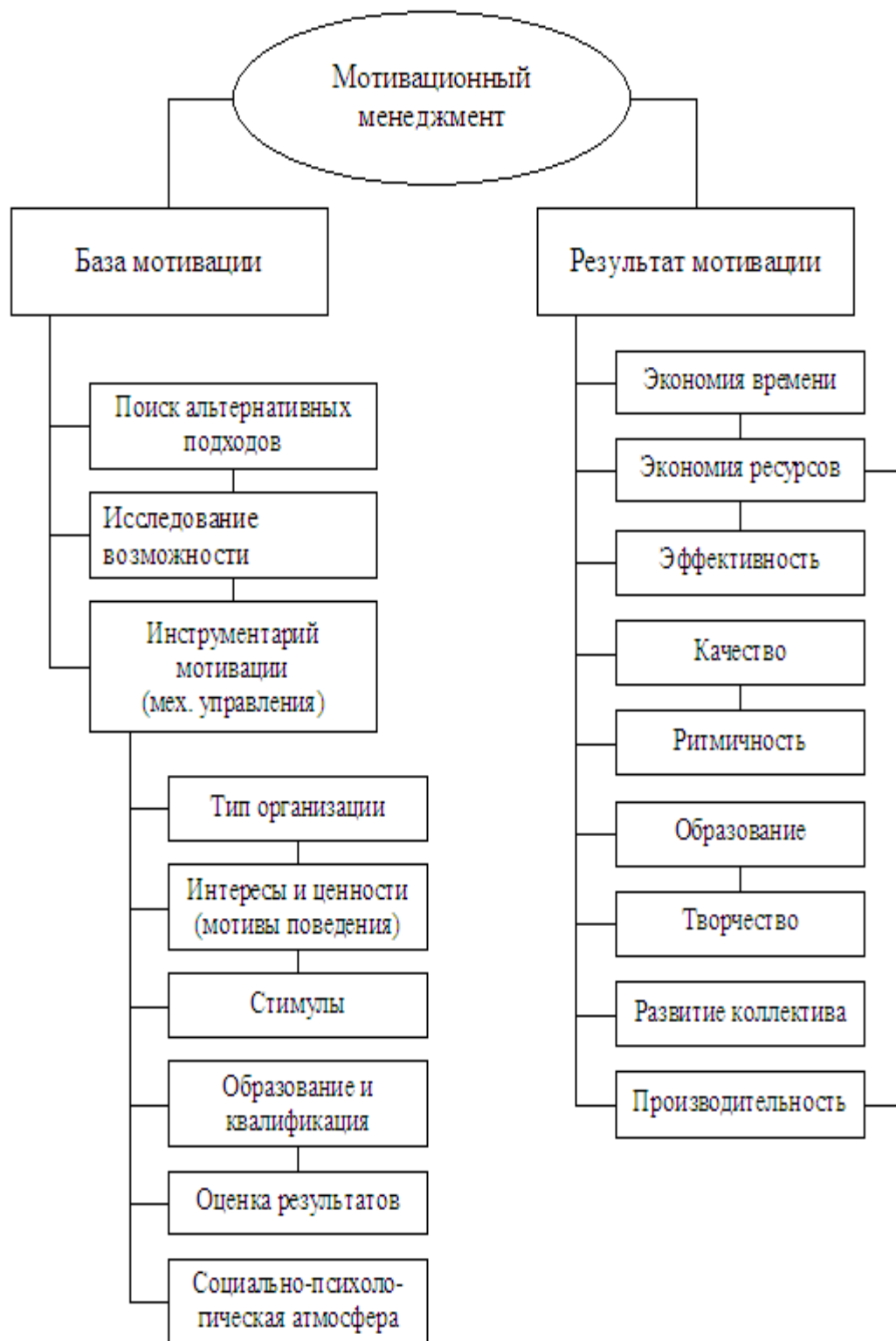
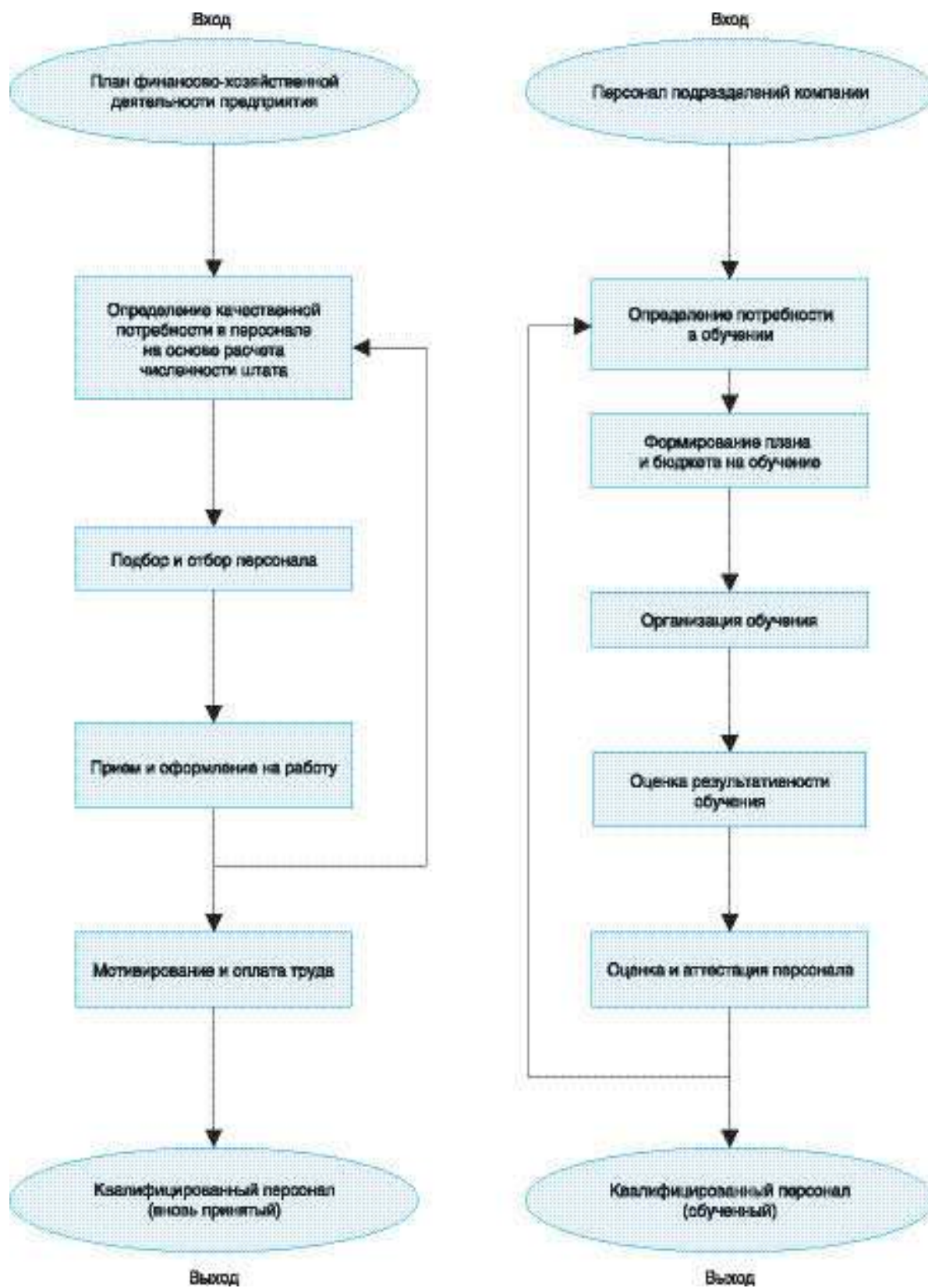


Рисунок 1. Схема мотивационного управления.

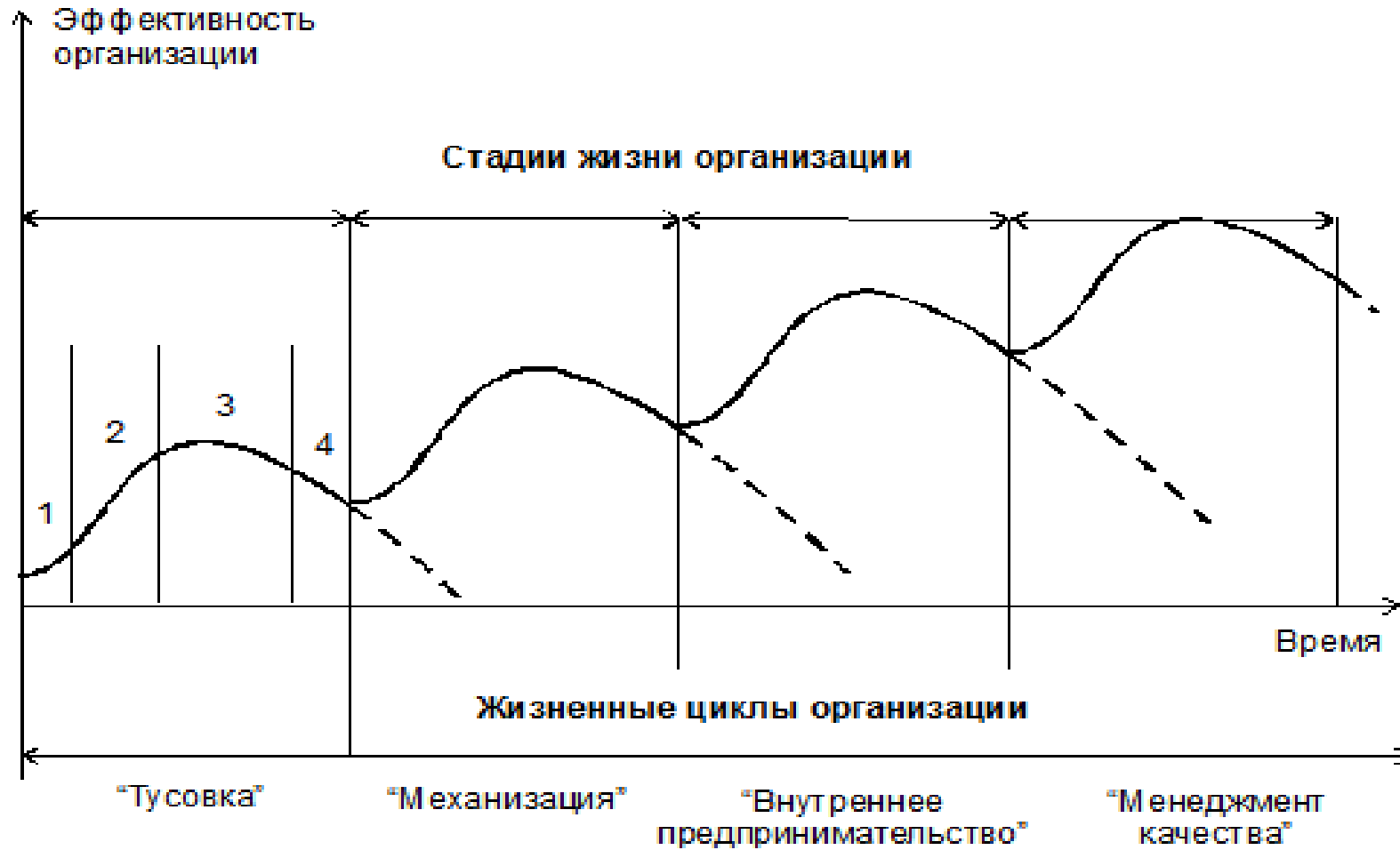
АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



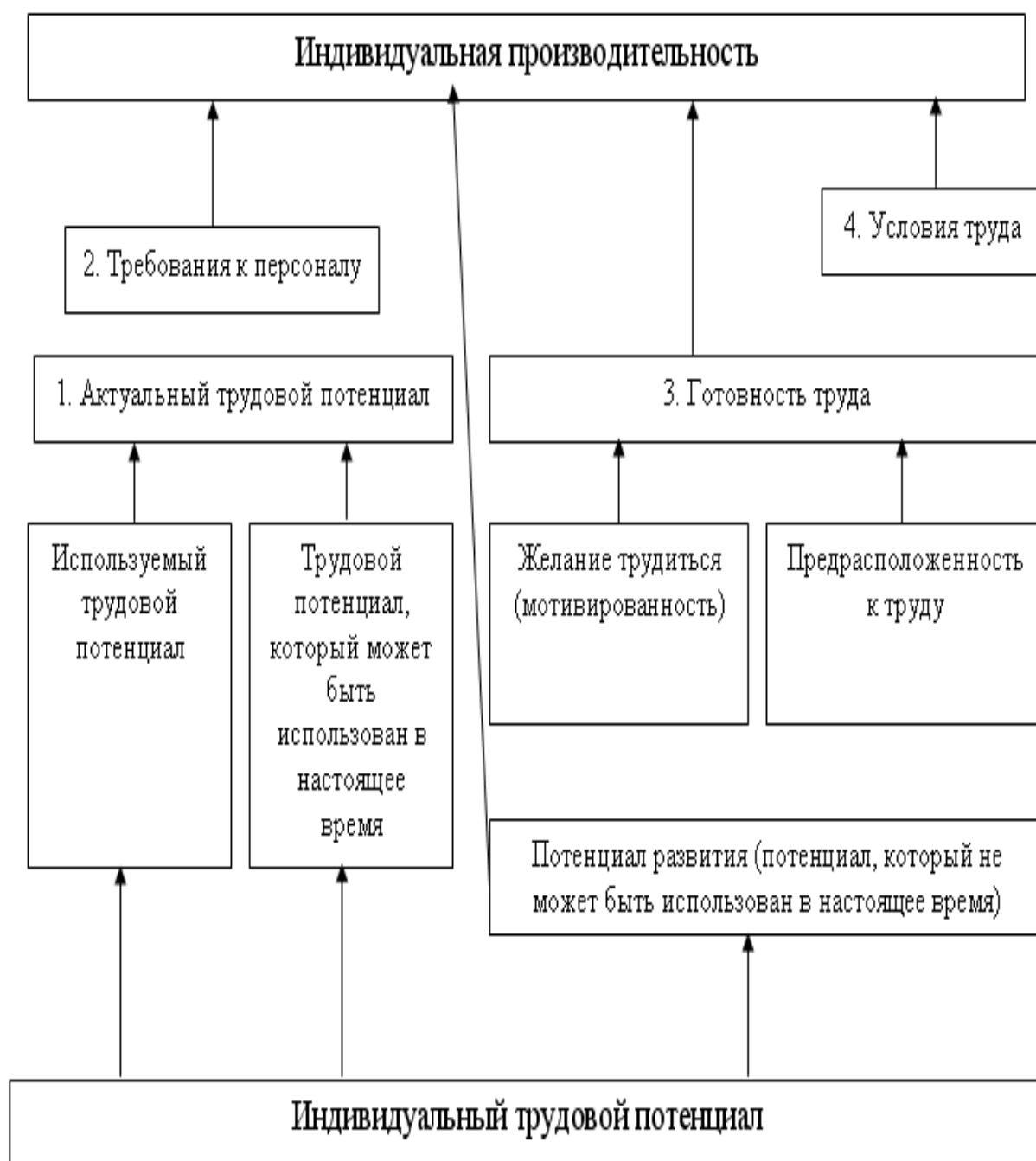
КРИТЕРИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ



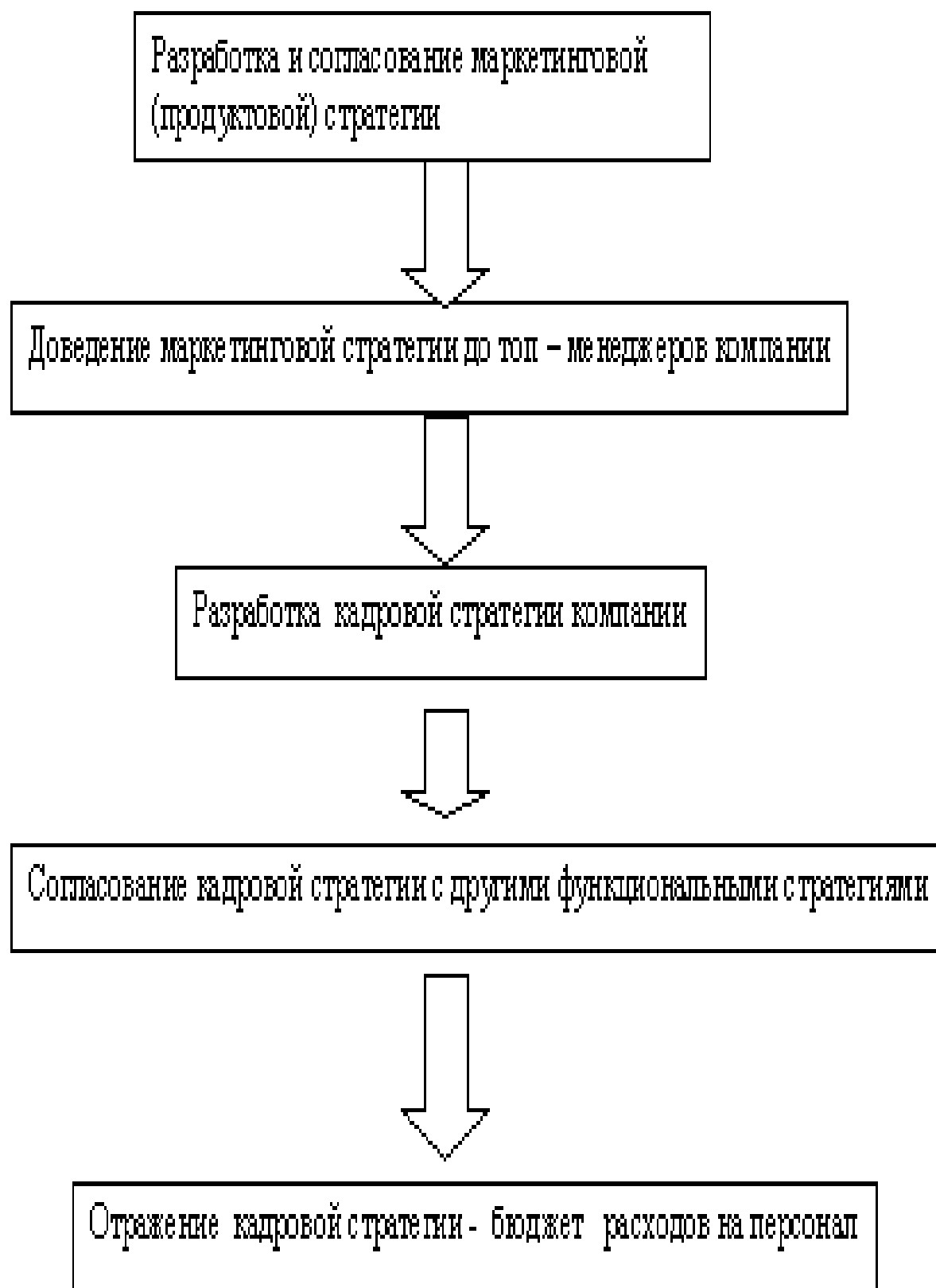
ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ



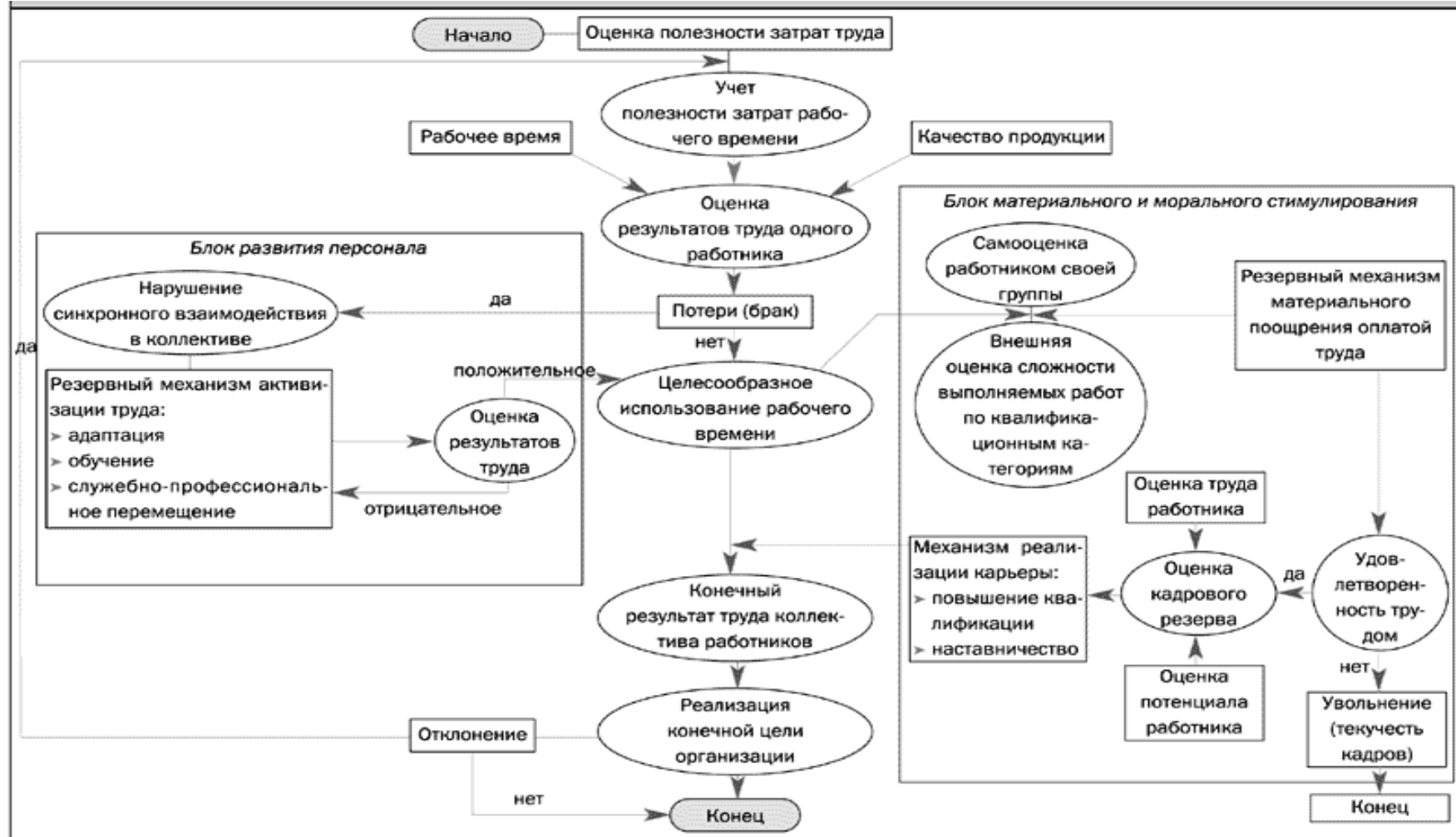
СТРУКТУРА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ



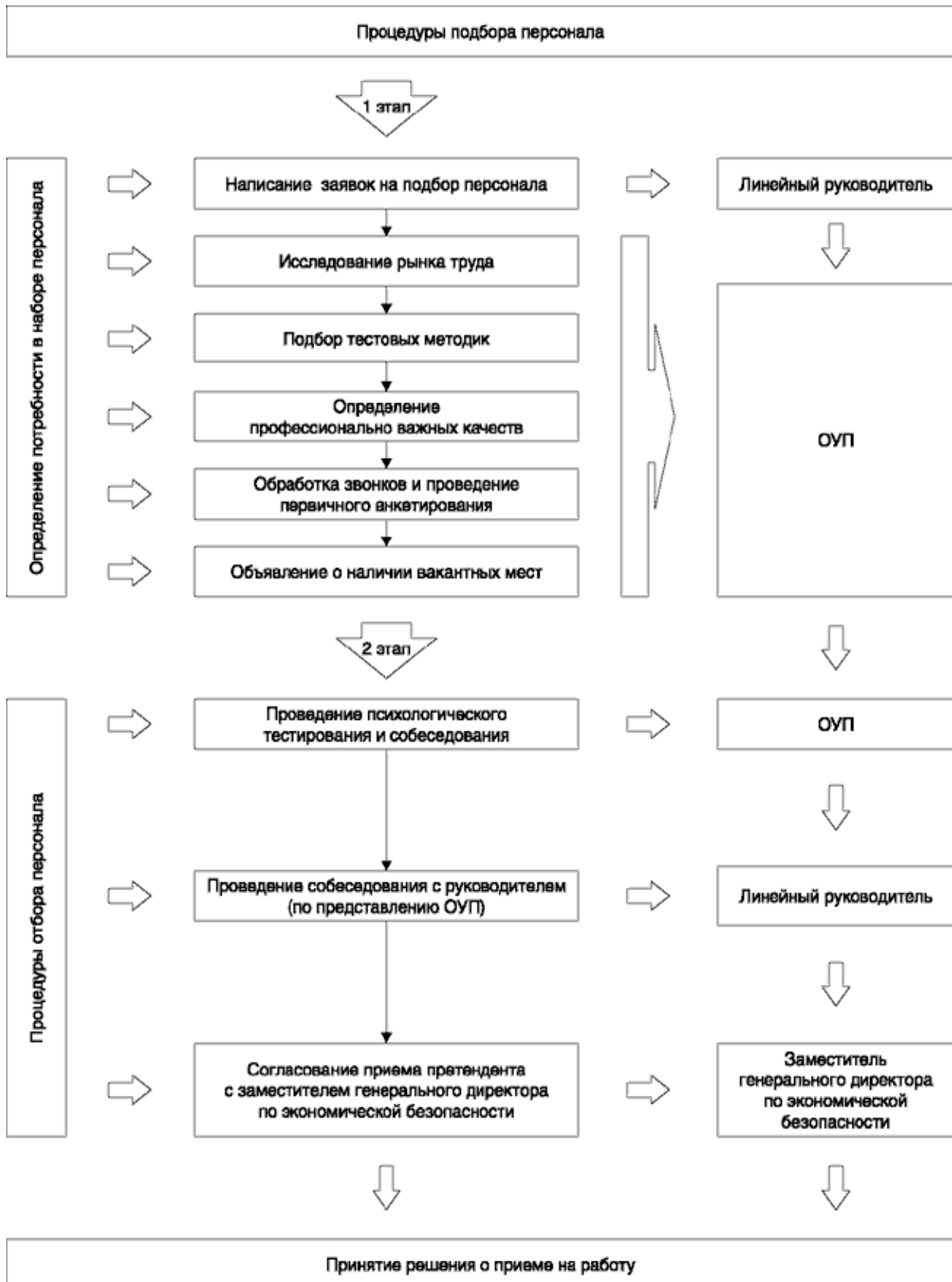
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, РЕЗУЛЬТАТЫ



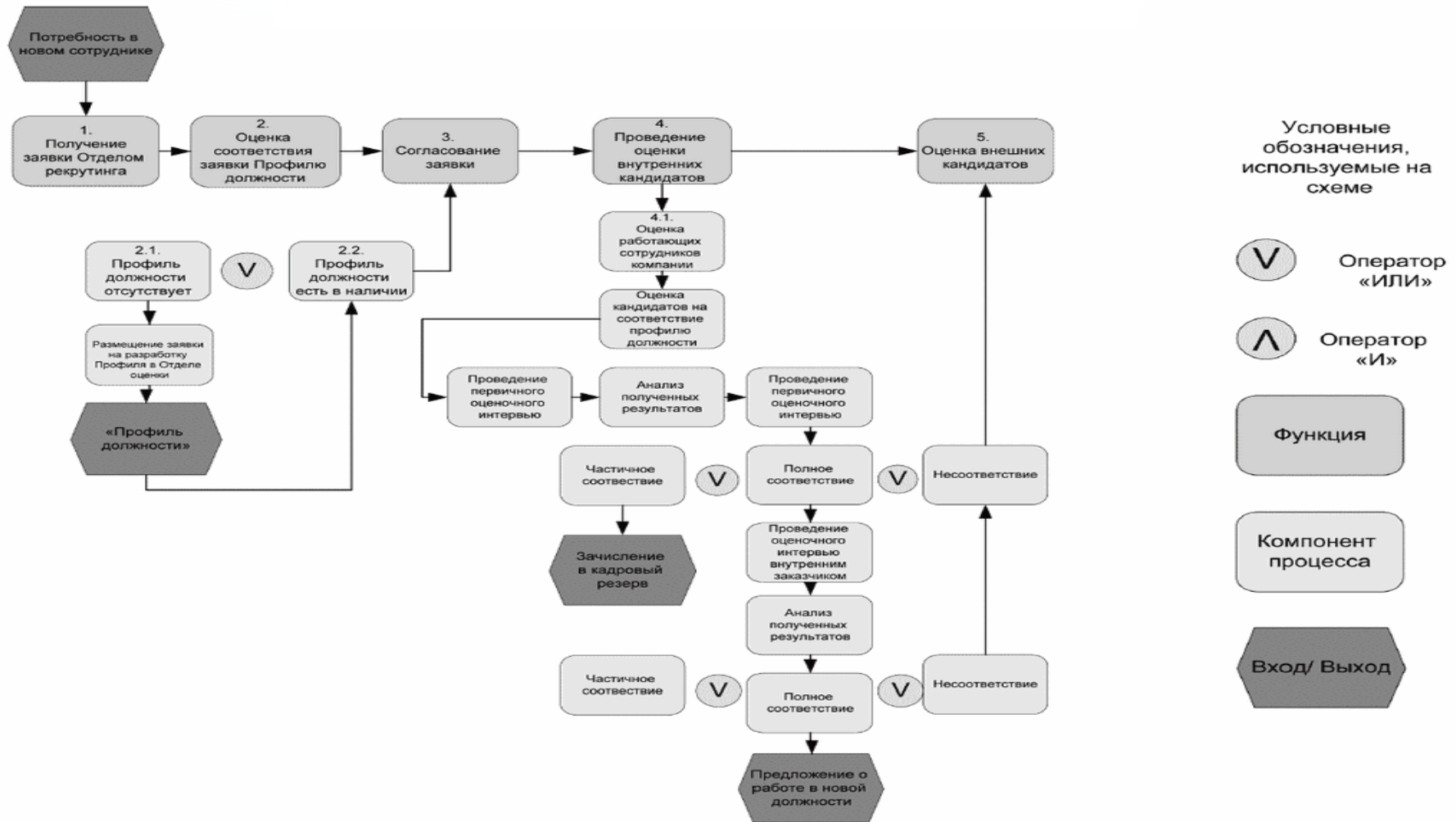
ОЦЕНКА ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



ОТБОР КАДРОВ



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПРОЦЕССА «ОЦЕНКА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ»



БЛОК-СХЕМА ПРОЦЕДУР ОБРАБОТКИ ДОКУМЕНТОВ О КАНДИДАТАХ

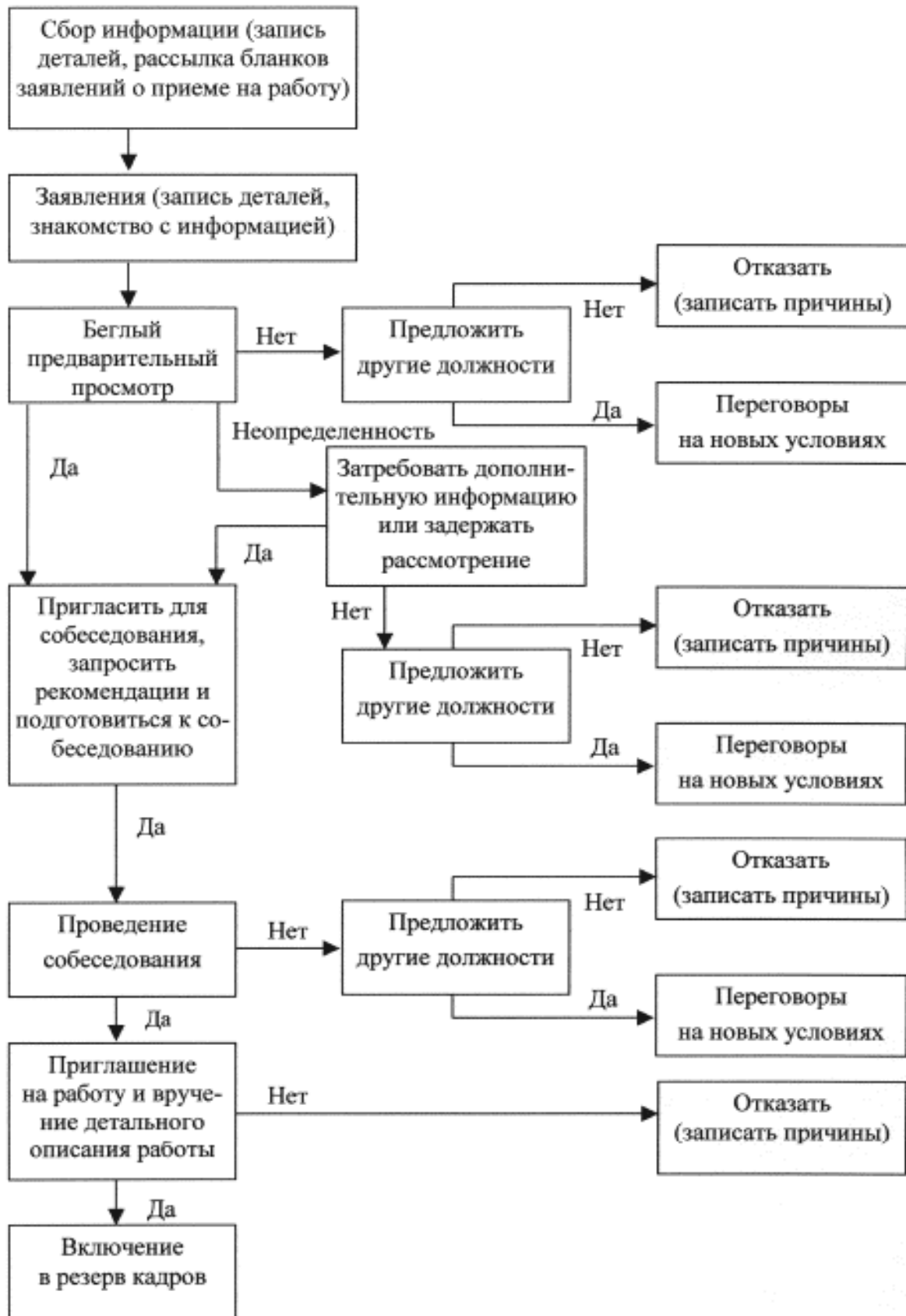


СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА "ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА"



АТТЕСТАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ ПО УСЛОВИЯМ ТРУДА

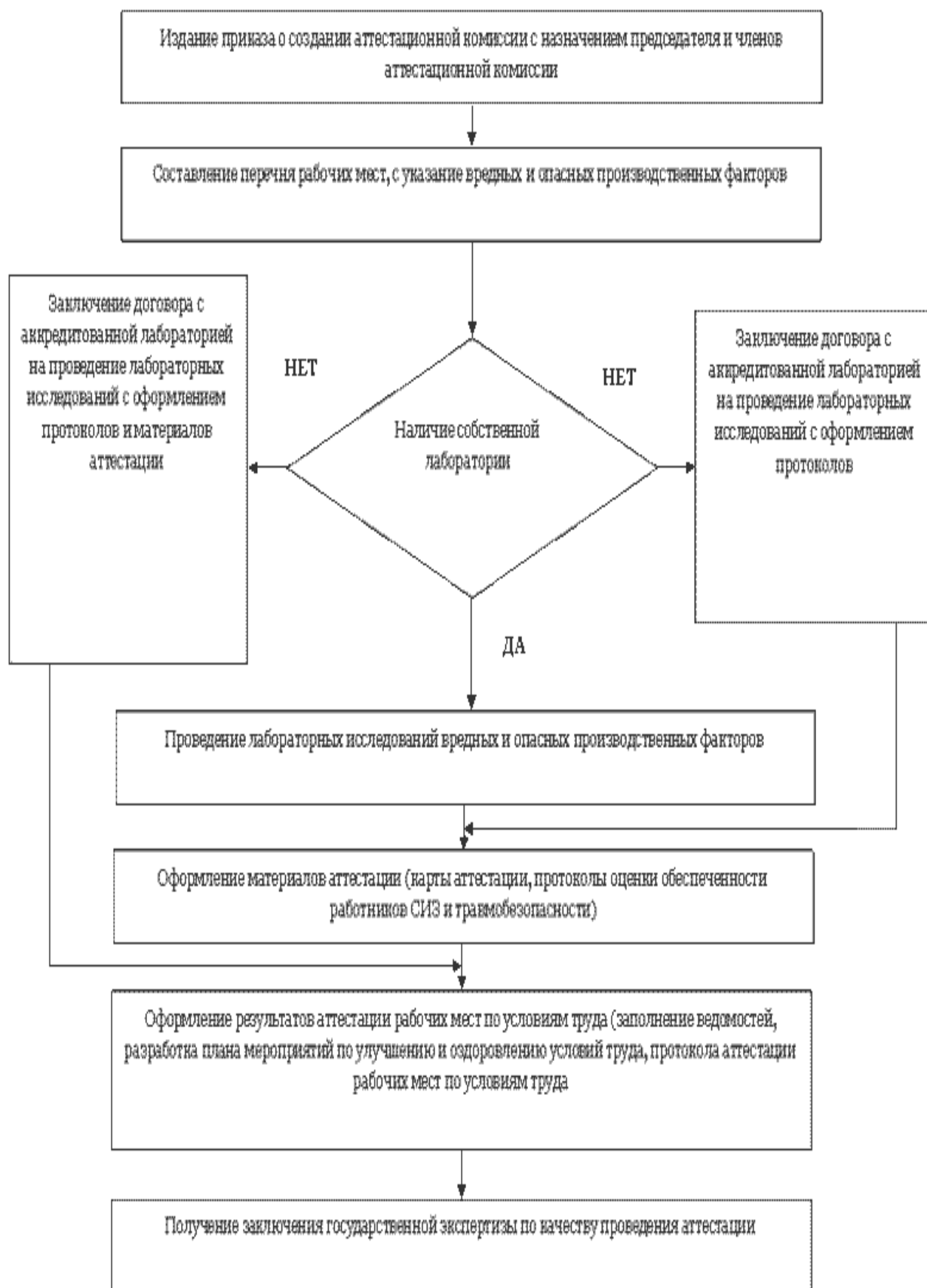


СХЕМА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООТВЕТСТВИЯ РАБОТНИКОВ



СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО КУРСУ:

1. Сущность и связь понятий “методы”, “методология”, “методика”
2. Понятие управления персоналом и направления его развития
3. Управление персоналом как объективное социальное явление и сфера профессиональной деятельности
4. Управление персоналом как учебная дисциплина и предмет научных исследований
5. Организация как социальный институт и объект управления
6. Персонал организации и его структура
7. Содержание и задание стратегии и политики управления персоналом
8. Факторы, которые обуславливают стратегию и политику управления персоналом
9. Механизм реализации стратегии и политики управления персоналом
10. Особенности политики управления персоналом в условиях разных моделей рынка труда
11. Сущность и значение нормативно правового обеспечения управления персоналом
12. Роль научно методического обеспечения в управлении персоналом
13. Особенности кадрового обеспечения управления персоналом
14. Материально-техническая и финансовая база управления персоналом
15. Роль менеджера из персонала в управлении трудовым коллективом организации
16. Социально-психологические аспекты управления трудовой деятельностью коллектива организации
17. Влияние менеджера из персонала на трудовые отношения коллектива
18. Социально-психологические резервы повышения эффективности деятельности организации
19. Значение службы персонала в организации
20. Функции, задания и структура службы персонала
21. Кадровое делопроизводство и его организация на предприятии

22. Особенности документационного обеспечения движения кадров
23. Организация учета персонала
24. Развитие персонала: сущность и составляющие
25. Система ступенчатого образования в Украине и за рубежом: преимущества, недостатки, перспективы развития
26. Формы и методы профессиональной подготовки, повышения квалификации, переподготовки работников
27. Сущность, направления реализации, этапы и модели трудовой карьеры
28. Процесс планирования карьеры
29. Рабочее время как универсальная мера количества труда
30. Ограничение работы работников при разных обстоятельствах
31. Регуляция длительности отпусков работников разных категорий
32. Создание рациональных режимов труда и отдыха
33. Гибкие режимы труда и их использования в рыночных условиях
34. Зарубежный опыт социального партнерства и возможность использования его элементов в отечественной практике
35. Пути усовершенствования социального партнерства на производственном уровне
36. Методология и методика определения эффективности управления персоналом
37. Сущность, уровень и структура расходов, на персонал организации

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 1999.
2. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і ситуацій. / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, — К.: КНЕУ, 2005.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ 1997.
4. Еськов А. Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента. Теория и практика. — К.: Науковий світ, 2003. — 73 с.
5. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка. Аспект эффективности. — К.: МАУП, 1997.
6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2005.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. ИНФРА-М, 1997.
8. Книга работника кадровой службы. Под общей редакцией Охотского Е. В. — М.: Экономика, 1998.
9. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998. Колот А. М. Мотивація персоналу. — К.: КНЕУ, 2002.
10. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2005.
11. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управление персоналом. — К.: Кондор, 2003.
12. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников. — К.: Институт экономики НАН Украины, 2002.
13. Лысенко Ю. Г. и др. Стратегическое управление персоналом. — Донецк: ООО «Юго-Восток», 2002.
14. Магура М. Й., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
15. Магура М. И. Оценка работы персонала. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
16. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цим-балюк та ін. — К.: КНЕУ, 2004.

17. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала. — М.: ИКП «Март», 2003.
18. Мороз В. Д. Ринок праці і планування професійної кар'єри. — Х., 2002.
19. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. — К.: Т-во «Знання», 2002.
20. Нестерчук В. П. Мотивация и мотивационный менеджмент. — К.: Издательство Европейского университета, 2001.
21. Озерникова Т. Г. Особенности трудовой мотивации в переходной экономике. — Иркутск, 2001.
22. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997.
23. Охотский Е. В. Книга работника кадровой службы. — М.: Экономика, 1998.
24. Петрова І. Л. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Управління персоналом». — К.: Інститут економіки та права «КРОК», 2002.
25. Петюх В. М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2000.
26. Поиск, подбор и развитие персонала в Украине. Справочник. — К., 2003.
27. Посадові інструкції (професіонали) з можливістю копіювання. — К.: С.В.Д.ТРЕЙДІНГ, 2001.
28. Пронников В. Н., Ладанов Й. Д. Управление персоналом в Японии: очерки. — М., 1989.
29. Рабочая книга практического психолога. Пособие для специалистов, работающих с персоналом. — М., 2002.
30. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. — К.: КНЕУ, 2002.
31. Самыгин С. Й., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
32. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія, і практика регулювання. — Кіровоград: Пік, 2003.
33. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. — К., 2001.
34. Сотникова С. Й. Управление карьерой. — М.: Инфра-М, 2001.
35. Старобинский З. Е. Как управлять персоналом. — М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997.

35. Стичинський Б. С., Зуб І. В., Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. — К., 2001.
36. Столяров В. А. Функции и оценка труда работников аппарата управления. — М., 1995.
37. Тараненко Ж. Я., Ліпвінепко В. Ф. Делопроизводство кадровой службы. — Луганск: Знання, 1998. — 129 с.
38. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. Управление персоналом. Под редакцией Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки й биржи, ЮНИТИ, 1998.
39. Управление персоналом: современная российская практика / С. К. Мордовин. — СПб.: Питер, 2003.
40. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.:ИНФРА-М., 2006.
41. Управление персоналом. Учебное пособие для вузов. Под ред. Кибанова А. Я. — М.: ПРИОР, 1999.
42. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. — К.: Академвидав, 2005.
43. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. — М.: Гросс Медиа, 2005. Шекіиня С. В. Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.
44. Шекіиня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху интернета. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
45. Шкатулла В. Й. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Норма, Инфра - М, 1998.
46. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К.,2001.
47. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом. — К.:МАУП, 2002.

Навчальне видання

Шевченко Вікторія Сергіївна

Конспект лекцій у схемах з курсу

«Управління персоналом»

(для студентів 5 курсу заочної форми навчання напрямку
підготовки 6.030601 «Менеджмент»)

(рос. мовою)

Відповідальний за випуск *О. В. Васильєв*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2011, поз. 257 Л

Підп. до друку 22.12.2011

Друк на різнографі

Тираж 50 пр.

Формат 60 x 84/16

Ум. друк. арк. 2,3

Зам. № _____

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rektorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12. 05. 2011 р.