

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Навчальний посібник**

Вінниця  
ВНТУ  
2014

УДК 331.108.2 (075)  
ББК 65.24 я 73  
У 67

Автори:

**Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В.**

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за освітньо-професійною програмою магістра зі спеціальності «Управління персоналом та економіка праці». Лист №1/11–10452 від 08.07.14 р.

Рецензенти:

**Н. Б. Кирич**, доктор економічних наук професор

**М. К. Орлатий**, доктор економічних наук, професор

**Г. М. Филюк**, доктор економічних наук, професор

**Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, У 67 О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.**

ISBN 978-966-641-601-1

У посібнику розглянуто фундаментальні засади управління персоналом, що посідає чільне місце у системі підготовки економістів нового покоління, спільно з іншими економічними дисциплінами формує нове економічне мислення майбутніх фахівців. Запропоновані у посібнику теоретичні засади та практичні аспекти дозволять студентам ефективно моделювати систему управління персоналом на підприємстві на основі сучасних методологічних підходів. Розкрито суттєві аспекти управління персоналом: методологію, систему, стратегічне управління персоналом, планування роботи з персоналом, управління розвитком та поведінкою персоналу організації і оцінювання результатів його діяльності, згідно навчальної програми дисципліни "Управління персоналом".

**УДК 331.108.2 (075)**

**ББК 65.24 я 73**

**ISBN 978-966-641-601-1**

© А. Азарова, О. Мороз, О. Лесько, І. Романець, 2014

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП.....  | 6   |
| ТЕМА 1 ВСТУП ДО КУРСУ .....   | 8   |
| 1.1 Предмет та задачі курсу «Управління персоналом» .....   | 8   |
| 1.2 Персонал як об'єкт управління.....  | 9   |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 1 .....  | 10  |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1 .....   | 10  |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 1 .....   | 20  |
| <br>  |     |
| ТЕМА 2 ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....   | 22  |
| 2.1 Історичний розвиток праці та підприємництва.....  | 22  |
| 2.2 Сучасні теорії управління про роль людини в організації.....  | 31  |
| 2.3 Соціальна політика держави та організації .....   | 52  |
| 2.4 Соціологія праці .....  | 54  |
| 2.5 Трудові ресурси, персонал та трудовий потенціал організації .....                                   | 56  |
| 2.6 Чисельність трудового персоналу, її різновиди та методи<br>обчислення .....                         | 63  |
| 2.7 Соціально-трудові відносини. Безробіття, його форми та особливості<br>їх прояву за умов ринку ..... | 66  |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 2 .....  | 68  |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2 .....   | 69  |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 2 .....   | 77  |
| <br>  |     |
| ТЕМА 3 МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ .....  | 81  |
| 3.1 Сучасна концепція управління персоналом організації.....  | 81  |
| 3.2 Закономірності управління персоналом .....  | 85  |
| 3.3 Принципи управління персоналом.....   | 86  |
| 3.4 Методи управління персоналом .....  | 89  |
| 3.5 Методи побудови системи управління персоналом .....   | 92  |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 3 .....  | 93  |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3 .....   | 94  |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 3 .....   | 101 |
| <br>  |     |
| ТЕМА 4 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....   | 105 |
| 4.1 Організаційне проектування системи управління персоналом.....                                       | 105 |
| 4.2 Цілі та функції системи управління організації.....   | 107 |
| 4.3 Організаційна структура системи управління персоналом .....   | 110 |
| 4.4 Кадрове забезпечення системи управління персоналом.....   | 114 |
| 4.5 Нормативно-методичне та правове забезпечення системи управління<br>персоналом.....                  | 116 |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 4 .....  | 117 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4 .....   | 118 |

|  |     |
|--|-----|
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 4 .....                                | 123 |
| ТЕМА 5 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ..                        | 126 |
| 5.1 Кадрова політика держави та організації .....                              | 126 |
| 5.2 Типи кадрової політики організації .....                                   | 128 |
| 5.3 Система стратегічного управління персоналом організації .....              | 131 |
| 5.4 Стратегія управління персоналом організації .....                          | 134 |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 5 .....   | 136 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5 .....  | 136 |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 5 .....                                | 142 |
| <br>   |     |
| ТЕМА 6 ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ .....                        | 148 |
| 6.1 Основи кадрового планування в організації .....                            | 148 |
| 6.2 Оперативні плани роботи з персоналом .....                                 | 149 |
| 6.3 Маркетинг персоналу .....  | 150 |
| 6.4 Планування та прогнозування потреби в персоналі .....                      | 154 |
| 6.5 Методи планування потреб у персоналі .....                                 | 159 |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 6 .....   | 167 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6 .....  | 168 |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 6 .....                                | 175 |
| <br>   |     |
| ТЕМА 7 ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ .....                      | 177 |
| 7.1 Найм, відбір та прийом персоналу .....                                     | 177 |
| 7.2 Підбір та розстановка персоналу .....                                      | 182 |
| 7.3 Ділове оцінювання персоналу .....  | 188 |
| 7.4 Соціалізація, профорієнтація та трудова адаптація персоналу .....          | 198 |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 7 .....   | 203 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7 .....  | 204 |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 7 .....                                | 207 |
| <br>   |     |
| ТЕМА 8 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....                        | 209 |
| 8.1 Сутність, задачі та методи управління розвитком людських<br>ресурсів ..... | 209 |
| 8.2 Управління соціальним розвитком персоналу .....                            | 214 |
| 8.3 Організація навчання персоналу .....                                       | 216 |
| 8.4 Атестація персоналу .....  | 217 |
| 8.5 Управління діловою кар'єрою .....  | 218 |
| 8.6 Управління службово-професійним просуванням персоналу .....                | 220 |
| 8.7 Управління кадровим резервом .....   | 222 |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 8 .....   | 223 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8 .....  | 224 |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 8 .....                                | 228 |

|   |     |
|---|-----|
| ТЕМА 9 УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ..   | 231 |
| 9.1 Теорія поведінки особистості в колективі .....  | 231 |
| 9.2 Мотивація та стимулювання трудової діяльності.....  | 233 |
| 9.3 Оплата праці персоналу .....  | 236 |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 9 .....  | 248 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9 .....   | 248 |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 9 .....   | 254 |
| <br>  |     |
| ТЕМА 10 ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ<br>ОРГАНІЗАЦІЇ .....                      | 257 |
| 10.1 Оцінювання та опис роботи і робочого місця .....   | 257 |
| 10.2 Оцінювання результатів праці персоналу .....   | 257 |
| 10.3 Оцінювання ефективності підрозділів УПО, організації в цілому та<br>кадрової служби..... | 260 |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 10 .....   | 264 |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10 .....  | 264 |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 10 .....  | 266 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 269 |
| ДОДАТКИ .....   | 272 |

## ВСТУП

Соціально-економічна ситуація, що склалася в Україні в результаті економічних реформ, характеризується спадом виробництва в багатьох галузях промисловості, зубожінням значної частини населення, втратою ідеалів, порушенням морального устрою суспільства. На думку вчених, слід чітко розрізняти питання щодо необхідності економічної реформи, її логіки й етапів з одного боку, і питання про стратегію та тактику її здійснення з іншого. Без кардинального перетворення сформованої системи соціально-економічного устрою Україна не може стати великою державою.

Становлення пізньоіндустріального етапу нашої економіки спонукає вчених і практиків до ретельного вивчення досвіду управління фірмами та підприємствами економічно розвинених країн, до пошуку шляхів та засобів, які дали б змогу забезпечити стабільно високий рівень добробуту нашого населення. Таке вивчення передбачає не сліпе копіювання системи взаємовідносин у процесі виробництва і управління, а відбір вирішальних моментів, що впливають на ефект виробничої та управлінської діяльності.

Аналіз досвіду економічно розвинених країн показує, що своїми успіхами вони багато в чому завдячують системі управління персоналом. Успіхи чи невдачі в економіці України багато в чому залежать від людей, які здійснюватимуть управлінські функції як на рівні держави, так і на мезо- і мікрорівні. Йдеться про підготовку нової генерації фахівців та керівників, здатних організувати виробництво і управління за законами світового ринку.

Система управління персоналом забезпечує безупинне удосконалення методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду.

На жаль, рівень роботи з персоналом в Україні не відповідає сьгоднішнім задачам інтеграції до світового економічного господарства за умов кризи та не дозволяє ефективно впроваджувати в життя активну соціальну і кадрову політику. До практики кадрових служб слабо впроваджуються наукові методи оцінювання, розстановки і підготовки кадрів із використанням результатів соціологічних і психологічних досліджень.

Суттєво впливає на роботу кадрових служб і недостатній рівень організаційно-правової і соціально-психологічної культури робітників по кадрах, значна частина яких не мають відповідної освіти, тривалий час не підвищують свою кваліфікацію. Знання й уміння в області роботи з персоналом, як правило, відсутні й у більшості підприємців і керівників, що знижує в цілому ефективність управління.

Управління персоналу посідає чільне місце в системі управління організації. Методологічно ця сфера управління має специфічний понятійний апарат, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні

процедури і методи – атестація, експеримент та ін.; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу.

Сутність кадрового менеджменту, включаючи найманих робітників, роботодавців та інших власників організації полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників із метою максимального використання їх.

Це зумовлює потребу в розробленні якісно нової літератури до вивчення цієї дисципліни, яка дозволить майбутнім менеджерам по роботі з персоналом ефективно керувати людськими ресурсами, забезпечуючи їх раціональне використання та відтворення.

Отже, основною метою даного посібника є формування у майбутніх менеджерів теоретичних знань та практичних навичок сучасного мислення у сфері керування людськими ресурсами, зокрема опанування як закордонних, так і вітчизняних моделей, методів та підходів управління персоналом.

У пропонованому навчальному посібнику викладаються теоретичні та практичні питання, пов'язані з використанням людських ресурсів в організації, сучасні методики та технології управління персоналом, визначення його трудового потенціалу, діагностики типу особистості, ділового оцінювання, комплексного системного аналізу основних економічних показників, що визначають стан та розвиток трудових ресурсів, результатів його діяльності; вітчизняні моделі та методи теорії і практики управління персоналом, її місце в загальному управлінні підприємством на всіх рівнях, включаючи стратегічний. Досліджено законодавчу базу функціонування та управління персоналом в Україні та світі, розглянуто методи розв'язання проблем та конфліктних ситуацій, забезпечення ефективної мотивації персоналу організацій та ін.

Характерною рисою посібника є те, що в ньому наявні не лише теоретичні засади дисципліни, але й практичні заняття, завдання для самостійної роботи, тести та кросворди, що безумовно спрощує вивчення цього курсу студентами, процедуру оцінювання рівня їх знань викладачами і робить її більш цікавою.

Студенти, які здобудуть навички управління персоналом, стануть носіями нової ідеології економічного мислення, що ґрунтується на глибоких знаннях сучасних методів керування людськими ресурсами за умов реальних економічних об'єктів, процесів та явищ.



## ТЕМА 1 ВСТУП ДО КУРСУ

1.1 Предмет та задачі курсу «Управління персоналом».

1.2 Персонал як об'єкт управління.

### 1.1 Предмет та задачі курсу «Управління персоналом»

*Менеджмент* за своєю сутністю – це професійне управління різними об'єктами. Об'єкти менеджменту, як правило, є досить складними системами.

*Менеджмент* (від англ. *to manage* – управляти) – це вміння досягати поставлених цілей, виконуючі певні завдання із використанням праці, інтелекту і мотивів поведінки інших людей.

Згідно із загальноприйнятими концепціями в менеджменті, загалом, складові організації або чинники її внутрішнього середовища можуть бути об'єднані у п'ять груп: цілі, структура, персонал, завдання та технології. Основні компоненти організації тісно взаємопов'язані між собою, і від якості їхньої взаємодії залежить успіх організації. Оскільки організація є соціотехнічною системою, а основною складовою будь-якої соціальної системи є люди, то їм необхідно приділяти особливу увагу як чиннику внутрішнього середовища організації і, відповідно, джерелу підвищення ефективності роботи всієї системи.

На підприємстві людські ресурси представлені персоналом.

*Персонал* – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.

Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту:

- планування;
- організації;
- мотивації та контролю.

*Предметом курсу* управління персоналом є організація цілеспрямованої взаємодії управління (менеджменту) і персоналу задля досягнення оптимальної реалізації місії підприємства, забезпечуючи при цьому спонукання працівників до більш інтенсивної та продуктивної праці.

Найважливіші завдання курсу:

- дослідження персоналу як об'єкта управління;
- формування та реалізація кадрової політики;
- створення служби управління персоналом;
- оволодіння методиками діагностики професійної придатності працівників тощо.

## 1.2 Персонал як об'єкт управління

Згідно із системним підходом у менеджменті можна стверджувати, що кожна організація – це система. Система – це певна сукупність елементів, які взаємодіють між собою та утворюють єдине ціле. Сучасні організації є соціотехнічними системами, отже складаються щонайменше з двох основних компонентів: із людей та технічних засобів, якими вони користуються в процесі виробництва товарів чи надання послуг і діють у відповідному економічному середовищі.

Будь-яка система характеризується наявністю об'єкта та суб'єкта управління.

**Об'єкт управління** – підсистема, якою управляють. Це група людей, діяльність яких координується та спрямовується на досягнення певних цілей.

**Суб'єкт управління** – це підсистема, яка управляє, тобто управлінський склад підприємства. Це сукупність ланок, що виконують конкретні управлінські функції на різних рівнях, при чому кожна нижче розташована ланка слугує об'єктом для вище розташованих. Так, керівники нижчих рівнів виступають об'єктами управління для керівників вищих.

Між суб'єктом та об'єктом існує прямий та зворотний зв'язки (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Взаємодія суб'єкта і об'єкта управління персоналом

Прямі зв'язки реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. Зворотні зв'язки проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи, надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз'яснень щодо конкретних завдань. На перший погляд, необхідність системи організації зворотного зв'язку може видатись несуттєвою, але цілком очевидно, що комунікації всередині соціальної системи можуть бути успішними лише за умов наявності ефективного зворотного зв'язку між суб'єктом, об'єктом управління та у групах всередині трудових колективів. Так, відсутність налагодженої системи зворотного зв'язку в організації не дозволить керівнику приймати адекватні ситуації управлінські рішення і спиратись на

об'єктивні чинники, такі як, наприклад, думка вузькоспеціалізованих фахівців або врахувати інші важливі соціально-економічні фактори.

Особливість управління персоналом на відміну від інших, наприклад, технічних систем, полягає в тому, що об'єктом і суб'єктом управління є люди, персонал організації.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 1**

1. У чому полягає роль управління персоналом як науки?
2. Розкрийте сутність поняття «персонал».
3. Назвіть основні компоненти організації як системи.
4. Вкажіть мету курсу «Управління персоналом».
5. Назвіть та охарактеризуйте основні завдання курсу «Управління персоналом».
6. Назвіть та охарактеризуйте основні функції менеджменту.
7. Пригадайте з курсу «Основи менеджменту» основні складові елементи внутрішнього середовища організації. Наведіть приклади взаємозв'язку та впливу елементів внутрішнього середовища організації.
8. Оцініть, які з чинників внутрішнього середовища організації є першочерговими для забезпечення її ефективності та розвитку.
9. Доведіть важливість орієнтації уваги керівника до персоналу організації в сучасних соціально-економічних умовах України та світових тенденціях.
10. Розкрийте сутність понять «суб'єкт» та «об'єкт» управління.
11. Охарактеризуйте сутність та необхідність прямого та зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління.
12. Подумайте, наскільки важливим може бути виявлення особистісних рис, таких як темперамент, комунікабельність, звична манера поведінки, особисті інтереси, тощо керівників та виконавців для формування ефективних трудових колективів.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1**

### **Завдання 1.1**

**Визначення типу особистості на підставі методики «Психогеометрія» Сьюзен Делінгер**

Визначте власний тип особистості, свої індивідуальні спрямування, переваги та недоліки, професії, що підходять Вашому типу особистості, використовуючи практичну методику визначення типу особистості, наведену нижче.

**Суть практичної методики визначення типу особистості на основі психогеометричного підходу**

Психогеометрія – практична методика діагностики типу особистості на основі асоціативних образів геометричних фігур та їх співвідношення з певними особистісними рисами. Автором методики є американський практичний психолог Сьюзен Делінгер – спеціаліст із соціально-психологічної підготовки управлінських кадрів. За останні роки цю систему вивчали більше 100 тис. слухачів шкіл менеджменту. Існують прихильні відгуки 500 «кадровиків» американських компаній, які вважають, що психогеометрія могла б використовуватися замість традиційного тестування нових службовців. І це не дивно, тому що точність діагностики за допомогою психогеометричного методу досягає 85%.

Адаптацію психогеометричного тесту до вітчизняних умов здійснили А. А. Алексєєв та Л. А. Громова. «Знак Скорпіона» (стилізований) розробив і ввів у практику В. С. Лозниця [13].

Вона дозволяє:

1. Миттєво визначити форму (чи тип) особистості людини, що вас цікавить і, природно, вашу власну форму;
2. Дати детальну характеристику особистих якостей та особливостей поведінки будь-якої людини мовою, що зрозуміла кожному;
3. Скласти сценарій поведінки для кожної форми особистості за типових ситуацій.

Подивіться на шість фігур, що зображені на рис. 1.2.

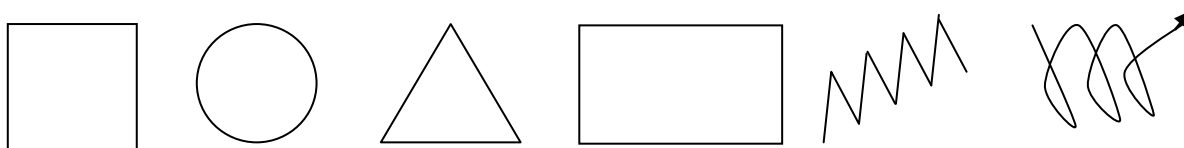


Рисунок 1.2 – Орієнтовна тривалість досягнення життєво важливих цілей

Просто намагайтеся відчутти свою форму. Якщо ви відчуваєте сильне ускладнення, виберіть з фігур ту, яка першою привабила вас. Запам'ятайте її назву під №1. Потім проранжуйте п'ять фігур, що залишилися, відповідно до вашої переваги і запишіть їх назви під відповідними номерами. Остання фігура, яку ви запишете під номером 6, буде явно не вашою формою, тобто тією формою, яка підходить вам найменше.

Перший, найважчий етап роботи закінчено. Перед вами упорядкований ряд геометричних фігур, які відображають ваші суб'єктивні пристрасті. Яку б фігуру ви не поставили на перше місце, це – ваша основна фігура чи суб'єктивна форма. Саме вона дає можливість визначити ваші основні домінуючі риси характеру та особливості поведінки. Решта – п'ять фігур – це своєрідні модулятори, які можуть забарвлювати провідний фон вашої поведінки. Сила їх впливу зменшується зі збільшенням порядкового номера. І, якщо деякі характеристики фігури, що знаходиться на другому місці, ви, ймовірно, зможете виявити у своїй поведінці, то фігура, що займає шосте

місце, виявляє себе тоді, коли ви явно не в собі (і, вочевидь, собі не подобаєтесь). Більш важливим для вас є інше значення останньої фігури – вона вказує на форму людини, взаємодія з якою буде викликати у вас найбільші труднощі (їх ви успішно зможете перебороти за допомогою психогео­метрії).

А тепер приступимо до розшифрування психогео­метричної мови. Якщо більшість якостей, що перерахована у характеристиці вашої основної форми, відповідає вашій реальній поведінці, то ваш випадок найпростіший (звичайно, лише з точки зору діагностики). Залишається запам'ятати свою чисту форму (Квадрат, Трикутник, Знак Скорпіона, Коло, Зигзаг, Прямокутник) і перейти до подальшого вивчення та застосування психогео­метрії на практиці. Однак, ймовірно, що ви «не знайшли себе» серед наведених фігур. Це трапляється, як ми вже згадували, у 15% тих, хто проходить психо­геометричний тест. Якщо ви потрапили у ці 15%, то може бути кілька причин, чому ви вибрали «не свою» форму:

- 1) негативне налаштування чи насторожене ставлення до тестування;
- 2) у даний період ви стурбовані розходженням між тим, хто ви є, і вашим ідеалом. Тому ви обираєте ту форму, якою бажаєте бути, замість тієї, якою ви зараз є;
- 3) ви знаходитесь у незвичайному для вас психічному стані, що викли­каний значущими змінами у вашому житті (дуже збуджені, втомлені, за­смучені і т. п.).

Можуть бути й інші причини помилкового вибору основної форми. Але, незалежно від причини, зробіть таке. Прочитайте уважно опис всіх шести фігур і просто виберіть для себе ту з них, яка найбільше відповідає вашій особистості та поведінці. Вона і буде вашою основною формою.

Нарешті, може виявитися, що жодна з фігур вам повністю не підхо­дить, скоріше, вас можна описати комбінацією з двох чи навіть трьох форм (краще, все ж, обмежитися двома). У цьому випадку намагайтеся вирішити для себе, яка з них є домінантною, а яка – підлеглою. Тоді ви зможете нао­чно змалювати вашу форму особистості, вписавши підлеглу у домінантну. При цьому, якщо домінантною формою є «Зигзаг», то його хвильова лінія перекреслює підлеглу форму; як підлегла форма «Зигзаг» наче проникає в домінантну, порушуючи її контур.

**Розшифрування психологічних характеристик основних фігур, що визначають форми особистості.**

**Квадрат.** Якщо вашою основною формою виявився квадрат, то Ви – невтомний працівник! Працелюбність, старанність, потреба доводити роз­почату справу до кінця, впертість, що дозволяє завершити роботи, – саме цим відомі справжні «Квадрати». Витривалість, терпіння та методичність звичайно роблять з «Квадрата» висококласного спеціаліста у своїй галузі. Цьому сприяє і постійна потреба в інформації. «Квадрати» – колекціонери різноманітних даних. Причому від того, де зберігається ця колекція, – в го-

лові чи у спеціальній картотеці, – в ній завжди повний порядок. Всі відомості систематизовані, розкладені по полицях і «Квадрат» здатен видати необхідну інформацію миттєво. Тому «Квадратів» вважають ерудитами, принаймні, у своїй області.

Розумовий аналіз – сильний бік «Квадратів». Якщо Ви твердо обрали для себе квадрат – фігуру лінійну, то, найімовірніше, ви належите до лівопівкульних мислителів, тобто до тих, хто опрацьовує дані, кажучи мовою інформатики, у послідовному форматі: *a, б, в, г* і т. п. «Квадрати», скоріше, «вираховують» результат, ніж здогадуються про нього. Вони не пропускають жодної ланки в ланцюзі роздумів, а коли це роблять інші, то відчують труднощі у розумінні і, як наслідок, дискомфорт. «Квадрати» дуже уважні до деталей, подробиць. Саме «Квадрати» здатні проробляти (і роблять це) всі конкретні деталі тих грандіозних ідей, проектів та планів, які часто пропонують носії інших геометричних форм.

«Квадрати» люблять раз і назавжди заведений порядок: все повинно знаходитися на своєму місці і відбуватися у свій час. Істинний «Квадрат» свято вірить у вислів: «Непорядок на столі – безлад у голові». Ідеал «Квадрата» – розплановане, передбачене життя, і йому не подобаються «сюрпризи» та зміни звичайного ходу подій. Він постійно «впорядковує», організовує людей і речі навколо себе.

Всі ці якості сприяють тому, що «Квадрати» можуть стати (і стають!) відмінними адміністраторами, виконавцями, але ... рідко бувають гарними розпорядниками, менеджерами.

Природно, що названі достоїнства «Квадрата» мирно співіснують з певною низкою його слабких місць:

– надмірна уважність до деталей («за деревами не бачить лісу»), потреба у додатковій, уточнюючій інформації для прийняття рішення позбавляє «Квадрата» оперативності;

– охайність, порядок, дотримання правил та звичаїв можуть розвинути до паралізуючої крайності. І, коли приходить час прийняти рішення, особливо пов'язане з ризиком, із можливою втратою статус-кво, «Квадрати» навмисно чи ні затримують його прийняття. Крім того, раціональність, емоційна сухість та холодність заважають «Квадратам» швидко встановлювати контакти з різними особами (часто не дуже приємними), що теж не сприяє успіху в управлінні людьми. «Квадрат» неефективно діє у аморфній ситуації, у якій «права рука не знає, що робить ліва». Однак у структурних ситуаціях, коли встановлені терміни виконання, визначений доступ до інформації та обладнання, сформульовано чіткі вимоги і надано зрозумілі інструкції до виконання, «Квадрат» перевершує всі інші форми.

**Трикутник.** Ця форма символізує лідерство, і багато «Трикутників» відчують у цьому своє призначення: «народжені, щоб бути лідером». Найхарактерніша особливість справжнього «Трикутника» – здатність кон-

центруватися на головній меті. «Трикутники» – енергійні, невтримні, сильні особистості, які ставлять ясні цілі і, як правило, досягають їх!

Звичайно, «Трикутники» завжди знають, яка їх головна мета, тому що, на відміну від «Квадратів», це – рішучі люди. Вони, як і їхні родичі «Квадрати», належать до лівопівкульних мислителів, які здатні глибоко та швидко аналізувати ситуацію. Однак, на протилежність «Квадратам», що орієнтовані на деталі, «Трикутники» зосереджуються на головному, на суті проблеми. Їх сильна прагматична орієнтація скеровує розумовий аналіз та обмежує його пошуком ефективного (і часто ефектного) за даних умов рішення проблеми. Така орієнтація оберігає «Трикутників» від детального аналізу багатьох варіантів у пошуках найкращого рішення. Це справляє доволі сильне враження на інших, менш упевнених у собі людей, і вони йдуть за «Трикутником».

«Трикутник» – це дуже впевнена в собі людина, яка бажає бути першою скрізь. Сильна потреба бути визнаним у своїй правоті та керувати станом справ, вирішувати не лише за себе, але й, за можливості, за інших робить «Трикутника» особистістю, що постійно конкурує та змагається з іншими. У будь-якій справі «Трикутник» налаштований на перемогу, виграш, успіх! Він часто ризикує, буває нетерплячим і нетерпимим до тих, хто вагається у прийнятті рішення.

«Трикутник» дуже не любить бути неправим і через силу визнає свої помилки. Можна сказати, що він бачить те, що бажає бачити, тому не любить змінювати своїх рішень, часто буває категоричним, не визнає зауважень і в більшості випадків чинить по-своєму. Однак «Трикутники» доволі успішно вчаться тому, що відповідає їх прагматичній орієнтації, сприяє досягненню головних цілей, і поглинають, мов губка, корисну інформацію.

«Трикутники» – честолюбці. Якщо справою честі для «Квадрата» є досягнення найвищої якості роботи, що виконується, то «Трикутник» прагне досягнути високого становища, здобути високий статус, інакше кажучи – зробити кар'єру (і це не слід вважати негативною якістю «Трикутників»). Перш ніж взятися до справи чи прийняти рішення, «Трикутник» свідомо чи несвідомо ставить перед собою запитання: «А що я буду з цього мати?» І будьте впевнені, яке б рішення «Трикутник» не прийняв, у ньому обов'язково буде міститися вигода (далеко не завжди матеріальна власне для самого «Трикутника»).

Із «Трикутників» виходять чудові менеджери на найвищому рівні управління. Саме до вершин вони і прагнуть. І допомагає їм в цьому ще одна якість – майстерність політичної інтриги. Вони чудово вміють подати вищому керівництву значимість власної роботи і роботи своїх підлеглих, «за милю» відчують прибуткову справу і в боротьбі за неї можуть «зіткнути лобами» своїх супротивників. І саме тут слід звернути увагу на головну негативну рису «трикутної» форми: сильний егоцентризм,

спрямованість на себе. Це призводить до того, що «Трикутники» на шляху до вершин влади не виявляють особливої делікатності щодо моральних норм і можуть йти до своєї мети по головах інших. Цей своєрідний макіявелізм, звичайно, може викликати страх і обґрунтовану на ньому повагу з боку інших людей, але не їх прихильність та любов. Але ... не лякайтеся! Це характерне лише для «Трикутників», яких вчасно ніхто не зупинив. А взагалі «Трикутники» дуже симпатичні, привабливі люди (інакше хто за ними пішов би?), які змушують все і всіх крутитися навколо себе і без яких наше життя втратило б свою гостроту.

**Прямокутник.** «Прямокутник» символізує стан переходу та зміни. Це, так би мовити, тимчасова форма, яку можуть «носити» решта п'ять стабільних фігур у певні періоди життя. Це – люди, які не задоволені тим способом життя, яке вони зараз мають, і тому зайняті пошуками кращого. Можливо, хтось із них щойно пережив зміну професійного статусу (перехід на нову роботу, пониження чи підвищення у посаді, що потребують адаптації); можливо, хтось передбачає, передчуває такі зміни. У когось, можливо, відбулися зміни в особистому житті. Взагалі причини прямокутного стану можуть бути найрізноманітнішими, але їх об'єднує одне – великий вплив цих змін на певну людину.

Основним психічним станом «Прямокутника» є більш-менш усвідомлений стан збентеження, заплутаності в проблемах, у нього поступово зростає внутрішнє збудження, що не може не позначитися на його поведінці.

Найхарактерніші риси «Прямокутників» – непослідовність та непередбачуваність вчинків під час перехідного періоду. «Прямокутники» можуть сильно змінюватися з дня на день і навіть протягом одного дня! Це природно, бо «Прямокутники» мають, як правило, низьку самооцінку, прагнуть стати в чомусь ліпшими, шукають нові методи роботи, стилі життя. Якщо уважно придивитися до поведінки «Прямокутника», то можна помітити, що він приміряє протягом всього періоду одяг інших форм: трикутної, круглої і т. п. Миттєві, круті та непередбачувані зміни в поведінці «Прямокутників» зазвичай бентежать та насторожують інших людей, і вони можуть свідомо ухилятися від контактів із людиною без стрижня. Зрозуміло, ніхто не бажає потрапляти в незручне становище. А самим «Прямокутникам» спілкування з іншими людьми просто необхідне, і в цьому міститься ще одна складність перехідного періоду.

Проте, «Прямокутники» наділені й позитивними якостями, що приваблюють оточуючих. Це, перш за все, допитливість, зацікавленість до всього і... сміливість! Прямокутники намагаються робити те, що раніше ніколи не робили; ставити запитання, на які раніше в них не вистачало сміливості. У даний період вони відкриті для нових ідей, цінностей, способів мислення та життя, легко засвоюють все нове. Правда, зворотним боком цього є надмірна довірливість, навіюваність, наївність. Тому «Прямокутниками» легко маніпулювати, чим і користуються люди, що не дуже переймаються



питаннями моралі. Якщо ви дійсно маєте «прямокутну» форму, будьте обережні! І пам'ятайте, що «прямокутність» – стадія. Вона мине і „Прямокутник” вийде на новий рівень особистісного розвитку, збагатившись здобутим на цій стадії досвідом.

**Коло.** Геометричне коло – це міфологічний символ гармонії. Той, хто впевнено вибирає коло як основну форму, щиро зацікавлений перш за все в гарних міжособистісних стосунках. Найвища цінність для «Коло» – люди, їх добробут. «Коло» – найдоброзичливіші з усіх п'яти форм. Вони найчастіше слугують тим «клеєм», що скріплює і робочий колектив, і сім'ю, тобто стабілізує групу.

«Коло» – найкращі комунікатори серед п'яти груп перш за все тому, що вони кращі слухачі («Трикутники» також гарні комунікатори, але вони більше слухають себе, ніж інших). Вони наділені високою чутливістю, розвиненою емпатією – здатністю співпереживати, співчувати, емоційно відкликатися на переживання іншої людини. «Коло» відчуває чужу радість і відчуває чужий біль як свій власний. Природно, людей ваблять «Коло». До речі, «Коло» чудово «читають» людей і за одну хвилину здатні розпізнати облудника, обманщика. «Коло» вболівають за свій колектив (команду) і високопопулярні серед колег на роботі. Однак вони зазвичай слабкі менеджери та керівники у сфері бізнесу.

По-перше, «Коло» завдяки їх спрямованості скоріше на людей, ніж на справу, аж занадто намагаються догодити кожному. Вони намагаються зберегти мир і заради цього інколи уникають твердої позиції і прийняття непопулярних рішень, які, однак, можуть виявитися ефективними з ділової точки зору. Для «Коло» немає нічого гіршого, ніж вступати в міжособистісний конфлікт. «Коло» щасливі тоді, коли всі у мирі один з одним. Тому, коли в «Коло» виникає з ким-небудь конфлікт, найімовірніше, що саме «Коло» поступиться першим. Примирення з іншими – типова «кругова» риса поведінки. Хоча ця риса дає задоволення іншим і створює «Колу» популярність серед співробітників, дуже часті поступки можуть призвести до втрати «Колом» поваги до себе, посилення тенденцій до самозвинувачення.

По-друге, «Коло» не вирізняються рішучістю. Якщо їм доводиться керувати, то вони явно надають перевагу демократичному стилю керівництва і прагнуть обговорити практично будь-яке рішення з більшістю та заручитися її підтримкою. Як відомо, це далеко не завжди себе виправдовує: можна пропустити відповідний момент. Крім того, «Коло» слабкі в політичних іграх і часто не можуть подати себе і свою команду належним чином. Все це призводить до того, що над «Коломи» часто беруть гору більш сильні особистості, наприклад, «Трикутники», яким вдається ними маніпулювати. На щастя для себе, «Коло» не дуже переймаються тим, в чийх руках буде знаходитися влада. Тільки б усі були задоволені та панував мир.

Проте в одному відношенні «Кола» виявляють неабияку твердість: якщо справа стосується питань моралі чи порушення справедливості, вони стають ревними захисниками людей. Тут «Кола», коли бажають, можуть бути доволі переконливими. В тому, що вони, як правило, відмінно вирішують міжособистісні проблеми, багато в чому винуватий їх особливий склад мислення.

«Коло» – це нелінійна форма, і ті, хто впевнено ідентифікують себе із колом, скоріше належать до правопівкульних мислителів. Правопівкульне мислення – більш образне, інтуїтивне, емоційно забарвлене, більш інтегративне, ніж аналізуюче. Тому перероблення інформації у «Кола» здійснюється не у послідовному форматі, як у «Квадратів» (та у «Трикутників»), а скоріше мозаїчно, проривами, з пропуском окремих ланок, наприклад: *a, d*. Це не означає, що «Кола» не ладнають із логікою. Просто формалізми у них не отримують пріоритету у вирішенні життєвих проблем. Перш за все в сфері людських стосунків вони проявляють різновид правопівкульного мислення, який А. Харрісон та Р. Бремсон називають «ідеалістичним» стилем мислення. Головні риси цього стилю – орієнтація на суб'єктивні фактори проблеми (цінності, оцінки, почуття і т. п.) і прагнення знайти спільне навіть у протилежних точках зору. Символом ідеалістичного рішення А. Харрісон та Р. Бремсон вважають парасольку: рішення, яке містить всі погляди і подобається всім, хто має до нього відношення.

Можна сказати, що «Коло» – природжений психолог. Однак, щоб стати на чолі серйозного, крупного бізнесу, «Колу» не вистачає лівопівкульних організаційних навичок своїх «лінійних братів» – «Трикутника» та «Квадрата».

**Зигзаг.** Ця фігура символізує креативність, творчість хоча б у тому, що вона найунікальніша з шести фігур і єдина незамкнута фігура. Якщо ви твердо обрали «Зигзаг» як основну форму, то ви найімовірніше справжній правопівкульний мислитель, інакомислячий. Між іншим, «Квадрат» та «Трикутник» часто не звертають уваги на ваш знак! На запитання психолога: «А куди ви помістите цю фігуру?» у відповідь можна почути: «А це теж фігура? Я думав, що тут просто хтось щось перекреслив». Нарешті, серед «Зигзагів» частіше зустрічаються лівші, ніж серед решти форм. А це додаткове свідчення на користь правопівкульності «Зигзага».

Як і вашому найближчому родичу «Колу», вам більшою мірою властива образність, інтуїтивність, інтегративність, мозаїчність. Суворая, послідовна дедукція – це не ваш стиль. Думка «Зигзагу» робить відчайдушні стрибки: від *a* до *я*! Тому багатьом лінійним, лівопівкульним, тяжко зрозуміти «Зигзагів». Правопівкульне мислення не фіксується на деталях (цифри і факти потрібні для того, щоб здійснити стрибок до нової ідеї); тому воно, спрощуючи у чомусь картину світу, дозволяє будувати цілісні, гармонійні концепції та образи, бачити красоту. «Зигзаги» зазвичай мають розвинене естетичне чуття.

Домінуючим стилем мислення «Зигзага» найчастіше є синтетичний стиль. Лейтмотив цього стилю – «А що буде, якщо ?..». Що буде, якщо взяти цю ідею і ось цю, і поєднати їх разом? Що ми будемо мати в підсумку? Комбінування абсолютно різних, несхожих ідей і створення на цій основі чогось нового, оригінального – ось що подобається «Зигзагам». На відміну від «Кола», «Зигзаг» зовсім не зацікавлений у консенсусі і домагається синтезу не шляхом поступок, а навпаки – загостренням конфлікту ідей і побудовою нової концепції, в якій цей конфлікт отримує своє вирішення, тобто «знімається». Використовуючи свою природну дотепність, вони можуть бути доволі їдкими, «відкриваючи очі іншим» на можливість нового рішення. «Зигзаги» схильні бачити світ, що постійно змінюється. За цього приводу немає нічого нуднішого для них, ніж ніколи не змінні речі, рутина, шаблон, правила та інструкції, статус-кво або люди, які завжди погоджуються чи роблять вигляд, що погоджуються.

«Зигзаги» просто не можуть продуктивно працювати в добре структурованих ситуаціях. Їх дратують чіткі вертикальні та горизонтальні зв'язки, суворо фіксовані обов'язки і постійні способи роботи. Їм необхідно мати різноманітність та високий рівень стимуляції на робочому місці. Вони також бажають бути незалежними від інших у своїй роботі. Тоді «Зигзаг» оживає і починає виконувати своє основне призначення – генерувати нові ідеї та методи роботи. «Зигзаги» ніколи не задовольняються засобами, за допомогою яких речі робляться на даний момент чи робилися у минулому. Ніщо так не дратує «Зигзага», як висловлювання «Квадрата»: «Ми завжди робили це так». «Зигзаги» спрямовані у майбутнє і більше цікавляться можливістю, ніж реальністю. Світ ідей для них так само реальний, як світ речей для решти. Значну частину життя вони проводять у цьому ідеальному світі, з якого і витікають такі їхні риси, як непрактичність, нереалістичність та наївність.

«Зигзаг» – найбільш запальний, зворушливий з усіх п'яти фігур. Коли в нього з'являється цікава думка, він готовий розповісти її всьому світові! «Зигзаги» – невтомні проповідники своїх ідей і здатні мотивувати всіх навколо себе. Однак їм не вистачає політичності: вони нестримані, дуже експресивні («ріжуть» правду в очі), що поряд з їх ексцентричністю часто заважає їм провадити свої ідеї у життя. До того ж вони не сильні у проробленні конкретних деталей (без чого матеріалізація ідеї неможлива) і не дуже наполегливі у доведенні справи до кінця (оскільки з втратою новизни губиться і цікавість до ідеї).

**Знак Скорпіона (стилізований).** Якщо «Знак Скорпіона» розділити на елементи, то видно, що він містить в собі зигзаг, трикутник (кінчик стріли і є трикутником) і коло (еліпсоїдний «хвіст» скорпіона є спорідненим колу). Справді, як показують спеціальні дослідження, ті, хто вибрав «Знак Скорпіона», наділені, окрім високого творчого потенціалу і честолюбного праг-

нення до успіху, миролюбною натурою та майже екстрасенсорною інтуїцією.

Якщо образно «Зигзаг» можна уявити собі у вигляді красивого казкового коня, який в грозову ніч під спалахами блискавки і зливою мчить по безкрайньому степу в невідомому напрямку, то «Знак Скорпіона» – це той же кінь, що мчить по тому ж степу і в ту ж грозову ніч, але з тією різницею, що на цьому коні сидить вершник, який знає, куди він скаче.

Дисциплінована креативність – найхарактерніша ознака «Скорпіонів». «Скорпіони» самі неординарно мислять і симпатизують неординарним особистостям. Завдання, які їм доручають, «Скорпіони», як правило, переробляють по-своєму і на краще. Якщо емоції «заносять їх на поворотах», то «Скорпіони» можуть вчасно схаменутися і вирівняти становище.

Більшість «Скорпіонів» наділена дипломатичним хистом і не раз подумає, перш ніж сказати комусь в очі своє звинувачення, а також вміє визнавати власні помилки. Але, попри свою дипломатичність, «Скорпіони» досить вперті і не поступаються першими в суперечках.

Подібно «Зигзагам», «Скорпіонів» захоплює все красиве та екстравагантне і більшість із них користується успіхом у осіб протилежної статі. Як і «Кола», вони одразу здогадуються, коли хтось їх обманює.

Як справжні лідери «Трикутники», «Скорпіони» за будь-яких умов прагнуть досягти успіху і всю свою енергію вміють сконцентрувати для досягнення основної мети.

У дечому «Скорпіони» нагадують «Квадратів», бо люблять, щоб їхня робота була спрогнозована і спланована – все має бути розписане по пунктах і розкладене в голові «по поличках». Більшість із них може зосередитися, але їм важко працювати за умов шуму і хаосу.

Як особистостям, які постійно зростають інтелектуально і духовно у своїй творчості, «Скорпіонам», як і «Прямокутникам», подобається все нове і незвичне. Вони час від часу змінюють місце роботи і проживання. В чітко регламентованій структурі («від дзвінка до дзвінка») працюють добре, але їх постійно тягне вирватися на волю.

«Скорпіони» наділені дещо завищеним честолюбством і почуттям справедливості, яке вони прагнуть приглушити, якщо відчувають, що не мають достатньо сили і влади для встановлення гармонії і справедливості.

До психогеометричного типу «Знак Скорпіона» (стилізований – стрілка вгору) належать політики-реформатори; підприємці, які домоглися успіху неординарними методами ведення справ; більшість винахідників, науковців, філософів, письменників-прозаїків, драматургів, сценаристів, а також поети, художники та композитори, прихильники класичних форм творчості.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДО ТЕМИ 1

### Завдання 1.1

Використовуючи практичну методичку визначення типу особистості, наведену вище, виконайте такі завдання:

- 1) спробуйте на основі інтуїції визначити тип особистості будь-якого Вашого колеги. Порівняйте отримані результати з результатами його (її) самооцінки;
- 2) зробіть висновки щодо практичної цінності та обмежень використання даної методички в практиці менеджера по персоналу чи працівника кадрової служби підприємства.

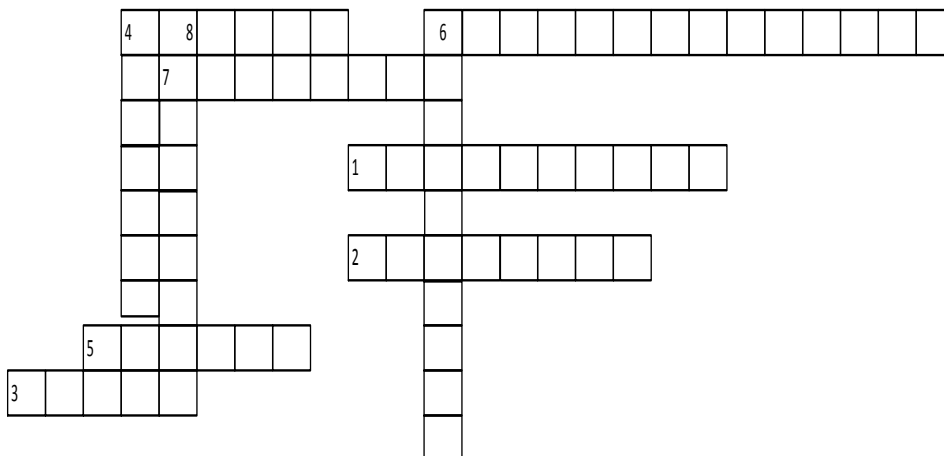
### Завдання 1.2 Кросворд

#### *По горизонталі*

1. Як називається професійне управління різними об'єктами (**менеджмент**)?
2. Один із основних компонентів організації як системи (завдання).
3. Як називається підсистема, якою управляють (об'єкт)?
4. Підсистема, яка управляє, тобто управлінський склад підприємства (**суб'єкт**).
5. Вид зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління (**прямий**).
6. Практична методика діагностики типу особистості на основі асоціативних образів геометричних фігур та їх співвідношення з певними особистісними рисами (**психометрія**).
7. Сукупність працівників, об'єднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва (**персонал**).

#### *По вертикалі*

6. Одна з основних функцій менеджменту (**планування**).
7. Переклад з англ. дієслова *manage* (**управляти**).
4. Певна сукупність елементів, які взаємодіють між собою та утворюють єдине ціле (**система**).



### **Теоретичні завдання для СРС**

Підготуйте виступ на практичному занятті на одну з тем.

1. Особливості управління персоналом в Україні та в світі.
2. Передумови для формування ефективної системи управління персоналом в Україні.
3. Дослідження недоліків та переваг існуючих підходів до управління персоналом за кордоном та оцінювання їх придатності для використання в Україні.
4. Вивчення недоліків та переваг сучасного стану теорії та практики управління персоналом в Україні.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність : навч.-метод. посіб. / Андрушко В. К., Комар Ю. М., Кома С. Ю. – Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2000. – 255 с.
2. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации : практическое пособие кадровика / Анисимов В. М. – М. : Экономика, 2003. – 703 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. [з грифом МОН] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
5. Бородатий В. П. Управління персоналом : навч. посібник [для студ. екон. спец. ] / Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. Й. – К. : Інститут змісту і методів навчання, 1997. – 270 с.
6. Бычкова А. В. Управление персоналом : учеб. пособие / А. В. Бычкова. – Пенза : Изд-во Пенз. гос. Ун-та, 2005. – 200 с.
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
8. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / Грачев М. В. – М., 1993. – 289 с.
9. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика // HR: Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. - 19.04.2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com>.
10. Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Стратегия развития персонала: материалы конференции / Л. И. Евенко. – Н. Новгород, 1996.
11. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / Кибанов А. Я. – М. : ИНФРА, 2002. – 405 с.
12. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
13. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / Лозниця В. С. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. – 512 с.
14. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Лукашевич Н. П. – [2-е изд., испр.] – К. : МАУП, 2002. – 360 с.

15. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
16. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. [Пер. с англ.] – М. Дело, 1992. – 704 с.
17. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / [Савицька Л., Тарнавський В., Наврузов Ю. та ін. ; під ред. Н. Черепухіної. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2002. – 300 с.
18. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. [з грифом МОН] / Михайлова Л. М. – К.: ЦУЛ, 2007. – 248 с.
19. Модели и методы управления персоналом : Российско-британское учебное пособие / [под ред. Е. Б. Моргунова]. – М. : ЗАО „Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
20. Одегов Ю. Г. Экономика труда: учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М. : Волтерс Клувер, 2011. – 800 с.
21. Основы менеджмента : учеб. пособие / Сост. Е. В. Проскудина. – Ижевск : ТОО Внедренчесоке предприятие «Пик», 1994. – 132 с.
22. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни] / Петюх В. М. – К. : Київський національний економічний ун-т, 2000. – 122 с.
23. Пожар О. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / О. М. Пожар, С. В. Зеленський. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.
24. Савельев В. С. Управління персоналом / В. С. Савельев, О. Л. Єськов. – К. : Професіонал. – 2005. – 335 с.
25. Савельев В. С. Методи управління персоналом / Савельев В. С. – К. : Професіонал. – 2008. – 325 с.
26. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Савицька Г. В. – [2-ге вид., випр. і доп.] – К. : Знання, 2005. – 668 с.
27. Сівашенко І.О. Сучасні підходи до оцінки персоналу / І.О. Сівашенко // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 8. – Частина 2. – С. 315–318.
28. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / Спивак В. А. – К. : Слово, 2000. – 239 с.
29. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / Тарасов В. К.. – 1989. – 328 с.
30. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підруч. [для вузів] / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
31. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1995. – 336 с.



32. Управление персоналом : учеб. [для вузов]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
33. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова]. – изд. 3-е дополн. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
34. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / [под ред. д. э. н., проф. Кибанова] – М. : ИНФРА-М, 2001. – 296 с.
35. Управление персоналом : учебник для вузов / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Яремина]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
36. Управління персоналом фірми : навч. посіб. для студ. екон. спец. / [Крамаренко В. І., Холод Б. І., Нагорська М. М., Логвіна О. В.] ; под ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холод. – К. : ЦУЛ, 2003. – 271 с.
37. Управління персоналом : навч. посіб. / [Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
38. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник з грифом МОНУ / Хміль Ф. І. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.
39. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.
40. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібник. – К. : Знання, 2002. – 583 с.
41. Шкатула В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / Шкатула В. И. – М. : Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 1998. – 527 с.
42. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом / Щекин Г. В. – К., 1998. – 256 с.
43. Щекин Г. В. Теория кадровой политики / Г. В. Щекин. – К., 1997. – 176 с.
44. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – К. : МЗУУП, 1993. – 200 с.
45. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту / Г. В. Щекин. – К.: Україна, 1994. – 399 с.
46. Human Resource Management: A Contemporary Approach. Julie Beardwell, Tim Claydon. Pearson Education, 2007. – 694 p.
47. Human resource management: gaining a competitive advantage. Raymond A. Noe. Irwin/McGraw-Hill, 2000. – 637 p.
48. Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition. Stephen Bach, Martin Edwards. John Wiley & Sons, 2012. – 440 p.
49. Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice Third Edition. Stephen Bach, Keith Sisson. Wiley, 2000. – 402 p.
50. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Peter F. Boxall, John Purcell, Patrick M. Wright. Oxford Handbooks Online, 2007. – 658 p.

*Навчальне видання*

**Азарова Анжеліка Олексіївна  
Мороз Олена Омелянівна  
Лесько Олександр Йосипович  
Романець Ірина Володимирівна**

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Навчальний посібник**

Редактор Т. Старічек

Оригінал-макет підготовлено А. Азаровою

Підписано до друку 26.11.2014 р.  
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 15,7.  
Наклад 300 (1-й запуск 1-100) пр. Зам. № 2014-106.

Вінницький національний технічний університет,  
Навчально-методичний відділ ВНТУ.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,  
ВНТУ, ГНК, к.114.  
Тел. (0432) 59-85-32.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
Серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті  
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,  
ВНТУ, ГНК, к.114.  
Тел. (0432) 59-87-38.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
Серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.