ЗМІСТ

ВСТУП

1. ПРЕДМЕТ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
2. СТАДІЇ ПРОЦЕСУ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ
   1. Визначення впливу стратегічних цілей організації на окремі її підрозділи
   2. Визначення майбутніх потреб

2. 3. Облік наявних кадрів при визначенні числа необхідної робочої сили

2. 4. Методи прогнозування кадрових потреб

2. 5. Розробка конкретних планів

1. ОСНОВНІ ВИДИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ
   1. Планування потреби в персоналі
   2. Планування використання кадрів
   3. Планування навчання персоналу
   4. Планування скорочення чи звільнення персоналу

##### ВИСНОВОК

# Список літератури

ВСТУП

Базою кадрового планування є аналіз потреб у персоналі і вивчення інформації про продуктивність працюючих і витратах на їх утримання.

У зв'язку з дефіцитом робочої сили кадрове планування стало в багатьох організаціях інтегруючої складовою частиною підприємницького планування.

До 60-х років у питаннях управління персоналом орієнтувалися лише на поточні потреби організації. При такому підході роботодавець розраховував одержати в будь-який момент необхідну йому кількість працівників, для використання яких не потрібно тривалої спеціальної підготовки. Надлишковий ринок робочої сили давав роботодавцям таку можливість, а звільнення надлишкового персоналу практично нічого не коштувало. Зміни в умовах діяльності організацій висунули як загальне для всіх вимогу орієнтуватися при формуванні ресурсів не тільки на поточні потреби, але і на тривалу перспективу. Ця вимога стосується усіх видів ресурсів, у тому числі і людських.

У 70-80 р.р. в практиці управління став застосовуватися систематичний аналіз перспективних потреб організацій в окремих категоріях персоналу. Сьогодні всі організації виділяють як самостійний вид діяльності кадрових служб кадрове планування, чи планування людських ресурсів.

Зміни, що відбуваються, пов'язані з необоротністю економічних реформ і рухом до здорової конкуренції, змушують організації України приділяти значну увагу довгостроковим аспектам кадрової політики, що базується на науково обґрунтованому плануванні.

**Глава I. ПРЕДМЕТ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.**

Планування персоналу (еквіваленти, що зустрічаються в літературі - кадрове планування, планування робочого складу підприємства) визначається як "процес забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованого персоналу, прийнятим на правильні посади в правильний час"[[1]](#footnote-1). По іншому визначенню, планування персоналу - це "система підбору кваліфікованих кадрів, при використанні двох видів джерел - внутрішніх (наявні в організації службовці) і зовнішніх (знайдені чи притягнуті з зовнішнього середовища), що має своєю метою забезпечити потреби організації в необхідній кількості фахівців у конкретні тимчасові рамки"[[2]](#footnote-2).Ці визначенняузяті з американських джерел. А от наступне – результат розробки наших, вітчизняних фахівців: “Кадрове планування - це спрямована діяльність організації по підготовці кадрів, забезпеченню пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно - кваліфікаційної структури, визначенню загальної і додаткової потреби, контролю за його використанням”[[3]](#footnote-3).

Як видно, закордонні джерела концентрують увагу головним чином на плануванні потреби організації в кадрах, тоді як вітчизняні приймають це лише як один з видів кадрового планування, виділяючи, крім того, ще ряд понять (планування використання персоналу, планування його навчання і так далі).

Найперша задача планування персоналу - це "перевести" наявні цілі і плани організації в конкретні потреби в кваліфікованих службовцях, тобто вивести невідому величину необхідних працівників з наявного рівняння планів організації і визначити час, у який вони будуть викликані. І як тільки ці невідомі величини будуть знайдені, у рамках кадрового планування необхідно вивести, скласти плани досягнення виконання цих потреб.

Кадрове планування повинно дати відповіді на наступні питання:

* скільки працівників, рівень кваліфікації, коли і де будуть необхідні (планування потреби в персоналі)?
* яким чином можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал, з огляду на соціальні аспекти (планування залучення чи скорочення штатів)?
* яким чином можна використовувати працівників відповідно до їх здібностей (планування використання кадрів)?
* яким чином можна цілеспрямовано сприяти підвищенню кваліфікації кадрів і пристосовувати їх знання до вимог, які змінюються (планування кадрового розвитку)?
* яких витрат зажадають плановані кадрові заходи (витрати по утриманню персоналу)?

*Основні задачі кадрового планування:*

* розробка процедури кадрового планування, узгодженої з іншими його видами;
* пов'язування кадрового планування з плануванням організації в цілому;
* організація ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом організації;
* проведення в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації;
* сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні;
* поліпшення обміну інформацією з персоналу між усіма підрозділами організації.

*Кадрове планування містить у собі:*

* прогнозування перспективних потреб організації в персоналі (по окремих його категоріях);
* вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили) і програми заходів щодо його “освоєння”;
* аналіз системи робочих місць організації;
* розробка програм і заходів щодо розвитку персоналу.

*При здійсненні кадрового планування організація переслідує наступні цілі:*

* отримати та втримати людей потрібної якості й у потрібній кількості;
* щонайкраще використовувати потенціал свого персоналу;
* бути здатної передбачати проблеми, що виникають через можливий надлишок чи недостач персоналу.

**Глава II. СТАДІЇ ПРОЦЕСУ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ.**

Процес кадрового планування складається з чотирьох базисних кроків:

* визначення впливу організаційних цілей на підрозділи організації;
* визначення майбутніх потреб (необхідних кваліфікацій майбутнього персоналу і загального числа службовців, що вимагаються для досягнення даною організацією поставлених цілей);
* визначення додаткової потреби в персоналі при обліку наявних кадрів організації;
* розробка конкретного плану дії по ліквідації потреб у персоналі.[[4]](#footnote-4)

У вітчизняній літературі мені зустрілося набагато усічене трактування етапів кадрового планування:

* оцінка наявного персоналу і його потенціалу;
* оцінка майбутніх потреб;
* розробка програми по розвитку персоналу.[[5]](#footnote-5)

Візьмемо за основу перший варіант і розглянемо докладніше кожний з етапів кадрового планування.

п.2.1. Визначення впливу стратегічних цілей організації на окремі її підрозділи.

Як підкреслювалося раніше, кадрове планування повинно базуватися на стратегічних планах організації. Фактично це означає, що метою кадрового планування повинно бути похідними від цілей організації. Іншими словами, специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими повинні володіти службовці, повинні бути визначені виходячи з цілей організації в цілому.

Ціль – визначений мотив, що знаходить своє відображення в деяких бажаних характеристиках.

Процес встановки цілей починається з твердження глобальної стратегічної задачі чи місії, що визначає майбутнє організації. Всі інші цілі сформульовані на її основі. Вона використовуються, щоб встановити короткострокові (поточні) цілі. Короткострокові цілі в основному мають часовий графік і можуть бути виражені в кількісних характеристиках. Девізіоні та відомчі цілі є похідними від короткострокових цілей організації. Цей спосіб називається каскадним підходом до встановки цілей.

Каскадний підхід, це є форма "спадного" планування, де цілі передані "униз" більш низьким рівням організації. Ідея така, що в процес планування, повинні включатися всі рівні управління. Такий підхід веде до висхідного і спадного потокам інформації в плині процесу планування. Це також гарантує, що цілі повідомляються і координуються через усі рівні організації.

Каскадний підхід при правильному використанні включає і менеджерів середньої ланки, і відділ кадрів у повний процес планування. На ранніх стадіях відділ кадрів може впливати на встановку цілі в плані забезпечення інформацією щодо наявних людських ресурсів.

п. 2.2. Визначення майбутніх потреб.

Після того, як організаційні, девізіонні та відомчі цілі були встановлені, необхідно зробити власне постановку кадрової проблеми. Тут як би закладене питання: що необхідно організації з погляду його кадрового забезпечення? Параметри заданої виробничої програми й організаційна структура організації визначають необхідну кількість робочої сили і її якість (рівень знань, досвіду, навичок).

Розробляється як загальна потреба в робочій силі, так і потреби по окремих посадах і спеціальностям. Щоб не визначати потреби конкретно по кожній вузькій спеціалізації, активно використовується угруповання по різних параметрах.

Тут головне не розглядати кваліфікації і здатності представлених службовців, а визначати кваліфікації і здібності, що вимагаються для досягнення поставленої мети.

У ході використання першого з вищезгаданих методів (фотографії робочого часу) визначаються і реєструються в часі задачі і дії, виконувані працівником. За результатами такого дослідження можуть бути досить точно визначений ступінь доцільності і ранг значимості окремих трудових дій.

Інший метод передбачає збір необхідної інформації шляхом співбесіди з працівниками чи їхніми безпосередніми керівниками. Можливо також використання анкетного опитування, коли заповнюють стандартний опитувальний лист чи дають у вільній формі письмовий опис змісту виконуваної ними роботи.

Ці методи надають реальну можливість врахувати думку безпосереднього виконавця роботи, але з іншої сторони на оцінку змісту роботи може вплинути суб'єктивне сприйняття реципієнта, стереотипність його представлень про трудовий процес.[[6]](#footnote-6)

Останній крок у цій фазі - перевести кваліфікаційні вимоги і здібності в типи і кількість службовців.

п.2. 3. Облік наявних кадрів при визначенні числа необхідної робочої сили.

Тут повинна бути дана відповідь на питання: що є й у чому невідповідність з тим, що необхідно? Тобто відбувається оцінка кадрових ресурсів фірми. Суть планування в тому, що оцінка приймає вигляд постійного відстеження, а не періодичних заходів (відповідь на питання “Що є?” завжди готова).

На цьому етапі робота повинна вестися в трьох напрямках:

* оцінка, аналіз стану наявних ресурсів (їхня кількість, плинність, якість, результативність праці, заслуги, компетентність, оптимальність їхнього завантаження і так далі);
* оцінка зовнішніх джерел (до них відносяться працівники інших підприємств, випускники навчальних закладів, учні);
* оцінка потенціалу зазначених джерел (якісні резерви розвитку ресурсів).

Відповідно до еволюції кадрової політики (від функції постачання готовою робочою силою до функції всілякого розвитку і максимального використання вже зайнятих працівників) відбувається перехід від оцінки зовнішніх джерел до більш ретельного аналізу стану і потенціалу внутрішніх ресурсів. При цьому сама оцінка носить усе більш активний характер: від обліку кількісних і якісних параметрів до дослідження потенціалу.

Особливе значення ресурсний блок здобуває в умовах інноваційного процесу, оскільки кадри складають найважливіший елемент науково-технічного потенціалу фірми, причому працюючий у режимі активного зворотного зв'язку (генерування нововведень). У даному блоці виявляються ті, хто здатний розвиватися в невизначених умовах (новаторів), оцінюється їхня придатність до творчої роботи. Часто міняється й одиниця оцінки, нею стає група працівників.

Наступний крок – оцінка відповідності вимог і ресурсів (у даний час і в майбутньому). Виявлення розриву остаточно коректує кількісну і якісну потребу в кадрах. Дуже важливо встановити природу невідповідності необхідного і наявного, оскільки цим обумовлюється коло заходів щодо його ліквідації.

п.2. 4. Методи прогнозування кадрових потреб.

Прогнозування потреб у персоналі організації може бути виконане при використанні ряду методів (по окремості й у комплексі). Зрозуміло, що незалежно від використовуваного методу, прогнози являють собою визначені наближення і не повинні розглядатися як абсолютно вірний результат, такої собі “істини в останній інстанції”.

Методи для прогнозування потреб у персоналі можуть бути засновані або на , скажімо так, судженнях, або на використанні математики. Судження включають оцінки керуючих і методику Дельфи.

При використанні методу оцінок керуючі представляють оцінки майбутніх потреб укомплектування персоналом. Ці оцінки можуть бути зроблені як верхньою управлінською ланкою і передаватися "униз", чи ж керівниками більш низького рівня і передаватися "нагору" для подальшої зміни. Хоча найбільший успіх можливий при комбінації цих двох варіантів.

При методиці Дельфи кожний з експертів робить незалежну оцінку того, яким буде наступний запит, керуючись всіма основними допущеннями. Посередники представляють прогноз і припущення кожного експерта іншим і це дозволяє експертам переглядати їх позиції, якщо це треба. Цей процес продовжується доти, поки не з'являється згода.

Методи, які засновані на використанні математики, включають різні статистичні методи і методи моделювання. Статистичні методи використовують історичні дані для проектування майбутнього стану. Одним з них можна вважати екстраполяцію – найбільш простий і часто уживаний метод, що складається в перенесенні сьогоднішньої ситуації (пропорцій) у майбутнє. Привабливість цього методу складається в його приступності. Обмеженість полягає в неможливості врахувати зміни в розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, що діють у відносно стабільних зовнішніх умовах.

Методи моделювання звичайно забезпечують спрощений перегляд кадрових потреб в організації. При зміні вхідних даних кадрові розгалуження можуть перевірятися для різних сценаріїв потреб у персоналі.

Окремо виділимо методи визначення необхідної чисельності кадрів підприємства. При цьому варто розрізняти :

* загальну потребу в персоналі, що представляє собою всю чисельність персоналу, яка необхідна підприємству для виконання запланованого обсягу робіт (брутто-потреба в кадрах),
* додаткову потребу, кількість працівників, які необхідні в планованому періоді додатково до наявної чисельності базового року, обумовлені поточними нестатками підприємства (нетто-потреба в кадрах).

п. 2.5. Розробка конкретних планів.

Як тільки вимоги до персоналу визначилися, повинні розроблятися плани дії для досягнення бажаних результатів. Якщо вимоги мережі вказують потреби для додавань, плани повинні робитися: набирати, вибирати, орієнтувати і підготовляти визначені кількості і типи необхідного персоналу. Якщо зменшення в трудовому складі необхідно, плани повинні робитися так, щоб реалізувати необхідні коректування. Якщо час не має значення, природне зношування може використовуватися, щоб зменшувати трудові витрати. Однак, якщо організація не може надавати розкіш природного зношування, то число може чи скорочуватися при зменшенні загального числа службовців чи при створенні інших коректувань, що не приводять до відставки службовців.

Існує чотири базисних шляхи, як скоротити загальне число службовців:

* скорочення виробництва;
* витікання терміну, завершення;
* спонукання до раннього виходу у відставку;
* спонукання до добровільного звільнення з посади.

Скорочення виробництва, на противагу витіканню терміну, приймає, що імовірно, службовці будуть набиратися знову в деякій кількості, але пізніше визначеної дати. Більшість планів ранніх виходів у відставку і звільнення з посади забезпечує деяке фінансове спонукання до цих відставок.

Підходи, що не приводять до відставки службовців включають

1. рекласифікацію;
2. пересилання;
3. розподіл роботи.

Рекласифікація включає чи зниження в посаді, що служить, зниженням можливостей роботи, чи комбінації цих двох. Звичайно, рекласифікація супроводжується зменшенням оплати. Пересилання включає переміщення службовця в іншу частину організації.

Розподіл роботи - установка, щоб обмежити скорочення виробництва і завершення через пропорційне зменшення годин серед службовців.

Плани дії повинні плануватися поступово з виконанням кадрового планування.

На організаційні цілі впливає велика кількість історичних і стосовних до оточення факторів. Стосовно до оточення фактори будуть включати перемінні типу економіки, конкуренції і технології. Коли організаційні цілі встановилися, вони транслюються в дивизіонні відомчі цілі.

Окремі керівники визначають людські ресурси, необхідні для досягнення цілей. Відділ кадрового планування з'єднує і визначає загальний попит у персоналі для даної організації.

Подібно цьому, мережа кадрових вимог ґрунтується на інформації, представленої на розгляд різними відділами організації у світлі доступного персоналу й очікуваних змін. Якщо вимоги мережі позитивні, організаційні знаряддя - набір, вибір, навчання, і розробка. Якщо вимога негативна, відповідні коректування повинні робитися через скорочення виробництва, витікання терміну, ранню відставку чи добровільний відхід.

**Глава III. ОСНОВНІ ВИДИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ.**

З виробничо-економічної точки зору кадрове планування являє собою оцінюване за допомогою чисто економічних і організаційних критеріїв відповідність між працівником і його робочим місцем на визначеній ділянці праці.

У главі I були приведені задачі, що покликано вирішити кадрове планування. Розмаїтість цих задач визначає той факт, що все кадрове планування можна поділити на наступні його види:

* планування потреб у персоналі;
* залучення (набору) персоналу;
* використання і скорочення персоналу;
* навчання персоналу;
* збереження кадрового складу;
* витрат на утримання персоналу;
* продуктивності.

Зрозуміло, усі види кадрового планування тісно зв'язані один з одним, взаємно доповнюють і коректують заходи, що передбачені в тому чи іншому плані.

п. 3.1. Планування потреби в персоналі.

Включає:

* оцінку наявного потенціалу трудових ресурсів;
* оцінку майбутніх потреб;
* розробку програм по розвитку персоналу.

Конкретне визначення потреби в персоналі являє собою розрахунок необхідного числа працівників по їхній кількості, кваліфікації, часу, зайнятості і розміщенню відповідно до поточного і перспективних задач розвитку підприємства. Розрахунок робиться на основі порівняння розрахункової потреби в робочій силі і фактичному стані забезпеченості на визначену дату і являє собою інформаційну основу для прийняття управлінських рішень в області залучення персоналу, його підготовки і перепідготовки.

Оскільки цей вид планування був досить докладно розглянутий вище, не будемо зупинятися на ньому.

п. 3.2. Планування використання кадрів.

Здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад.

Ціль – по можливості доцільна, тобто економічне і справедливе стосовно людини розподіл потенціалу робочої сили між вакантними робітниками місцями. Реалізація планування використання кадрів повинна забезпечити оптимальний ступінь задоволеності роботодавцями своїми робітниками місцями в тому випадку, якщо були враховані їхні здібності, уміння, вимоги і мотивація.

При визначенні місця роботи в процесі планування використання кадрів поряд з урахуванням кваліфікаційних ознак варто брати до уваги також психічні і фізичні навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці, їх відповідність можливостям людини, прийнятої на роботу. За допомогою такої конкретизації планування використання робочої сили можна буде уникнути завищення і заниження вимог, професійних захворювань, і ін.

Особливі проблеми в плануванні використання кадрів виникають при забезпеченні зайнятості таких груп працюючих, як молодь, літні працівники і люди з обмеженими фізичними і психічними можливостями. Ці категорії працівників особливо важливо використовувати відповідно до їх кваліфікації і можливостей.

п.3. 3. Планування навчання персоналу.

Воно покликано використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності і саморегуляції працівника, прискорює процес адаптації до умов виробництва, що змінюються.

Планування навчання повинно враховувати:

* необхідну кількість учнів;
* кількість існуючих працівників, що потребують навчання чи перенавчання;
* нові курси чи витрати на існуючі.

Це якісна складова частина кадрового планування. Вона містить у собі всі зусилля підприємств по збереженню відповідного рівня знань у трудового колективу чи ж на підвищення кваліфікаційного рівня шляхом додаткової підготовки.

Планування росту кваліфікації кадрів має велике значення в процесі здійснення виробничих заходів, що стосуються персоналу. З одного боку, воно дозволяє використовувати власні резерви робочої сили при одночасно більш високому ступені успіху, чим це змогли б забезпечити пошуки нових кадрів; з іншого боку - дає окремому працівнику оптимальний шанс для самореалізації.

п.3.4. Планування скорочення чи звільнення персоналу.

Воно покликано показати:

* кого варто скоротити, де і коли;
* кроки, які необхідно почати, щоб допомогти скороченим працівникам знайти нову роботу;
* політику оголошення про скорочення і виплати вихідних допомог;
* програму консультування з профспілками чи асоціаціями працівників.

Причинами вивільнення кадрів можуть бути явища організаційного, економічного чи технологічного плану. Штати можуть скорочуватися, якщо працівників більше, ніж це необхідно для нової ринкової ситуації. Причиною скорочення штатів може бути також невідповідність працівників займаним посадам, технічний прогрес, що зменшує витрати праці.

Планування вивільнення персоналу дозволяє уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів. Даний напрямок діяльності по керуванню персоналом до останнього часу практично не одержало розвитку у вітчизняних організаціях.

Планування роботи зі співробітниками, що звільняються, базується на класифікації видів звільнень. Критерієм класифікації виступає ступінь добровільності виходу працівника з організації:

* з ініціативи працівника, тобто за власним бажанням,
* з ініціативи роботодавця чи адміністрації,
* у зв'язку з виходом на пенсію.

Результати дослідження показують, що вивільнення працівників тільки в тому випадку дозволяє вирішити виникаючі проблеми і дати очікуваний ефект, якщо в організаціях заздалегідь планували проведення цієї роботи і мінімізацію можливих негативних наслідків, зв'язаних з вивільненням персоналу.

Своєчасні переміщення, перенавчання, припинення прийому на роботу в умовах виходу людей на пенсію і так далі є засобами здійснення політики на ринку праці в рамках планування скорочення персоналу. Ступінь соціальної напруженості при необхідності скорочення персоналу може бути значно зменшений за рахунок використання різноманітних альтернативних рішень. Як альтернативу скороченню штатів прийнято розглядати скорочення робочого часу (неповний робочий день і т д), перехід на іншу роботу, стимулювання звільнення за власним бажанням.

Зм'якшити проблему скорочення штатів допомагає стратегічне планування штатів, тобто проведення відповідної політики залучення підготовки, ротації кваліфікованих кадрів. Стратегічне планування в цьому випадку передбачає проведення компенсаційних заходів відповідно до резерву часу, що дозволяє уникати більш твердих заходів для скорочення штатів.

Звільнення з організації, в наслідок виходу на пенсію, характеризується відмінностями. Воно може бути заздалегідь запрогнозовано з достатньою точністю за часом. Ця подія зв'язана з істотними змінами особистого життя. Відносини організації до літніх співробітників є мірилом рівня культури управління і цивілізованості економічної системи.

##### **ВИСНОВОК**

Кадрове планування - це система підбору кваліфікованих кадрів, при використанні двох видів джерел - внутрішніх і зовнішніх, що мають своєю метою забезпечити потреби організації в необхідній кількості фахівців у конкретні тимчасові рамки, кадрове планування використовує кожна організація, деякі з них - не усвідомлюють цього.

Кадрове планування включає застосування базисного процесу планування до рішення потреб людського ресурсу в організації. Успіх кадрового планування залежить від того, наскільки тісно цей процес зв'язаний з базисним плануванням.

Процес кадрового планування складається з чотирьох кроків:

1) визначення впливу організаційних цілей на конкретні підрозділи організації;

2) визначення числа, необхідних кваліфікацій майбутнього персоналу;

3) визначення додаткової потреби в персоналі з урахуванням наявних кадрів;

4) розробка конкретного плану дій.

При кадровому плануванні може використовуватися велика мережа інструментальних засобів. Це - кваліфіковані аркуші, послідовне планування, діаграма заміни і т.д.

За аналогією з базисним процесом планування можна виділити наступні тимчасові рамки кадрового планування:

- короткострокове (0-2 року);

- середньострокове (2-5 років);

- довгострокове (більш 5 років).

У процесі кадрового планування можуть виникати різні труднощі, але є ряд "камней преткновения", зневага увагою до яких, може привести до фатальних наслідків.

# Список літератури

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента:пер. с англ. – М.:Дело, 1996.-704с.
2. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М.:Дело, - 1997.- 193с.
3. Основы управления персоналом /под ред. Генкина Б.М./ - М.:, 1996.- 238с.
4. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента:Учебник. – К.: МАУП, 1999. – 288с.
5. Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue. Human resource management. – 1991.

1. Russ F.S. Manpower panning system. - 1983. – p. 27 [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же, p. 27 [↑](#footnote-ref-2)
3. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М., - 1997, - с. 193 [↑](#footnote-ref-3)
4. Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue. Human resource management. – 1991. – p. 153 [↑](#footnote-ref-4)
5. Одегов Ю.Г. Указ. соч., с. 207 [↑](#footnote-ref-5)
6. Основы управления персоналом. – (под ред. Генкина Б.М.), - М., 1996, - с. 238 [↑](#footnote-ref-6)