**РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ**

**ПЕРСОНАЛОМ**

1. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом

Ресурсне забезпечення управління персоналом включає нормативно-правове, науково-методичне, інформаційне, кадрове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення управлінського процесу.

Управління персоналом порівняно з іншою управлінською діяльністю відзначається специфічною особливістю, яка заключається в тому, що робота, пов’язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати і умов праці, підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу та оцінюванням діяльності персоналу тощо, вимагає чіткої регламентації прав і обов’язків усіх учасників трудових відносин. Всі процеси, пов’язані з прийняттям та звільненням з роботи регулюються законами України та затвердженими нормативно-правовими документами (правила, положення, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо).

Конституція України [1] гарантує право на працю і проголошує її вільною (ст.43), кожному громадянину, який має: самостійно розпоряджатися своїми здібностями; обирати професію і вид трудової діяльності; за свою працю отримувати заробітну плату не нижче законодавчо встановленого мінімального розміру, а також працювати в належних і безпечних умовах. Статтею 23 Конституції України проголошується, що кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості. В країні діють ряд законів, які регулюють трудові відносини.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) - визначає правові засади й гарантії громадянам України розпоряджатися своїми інтелектуальними здібностями до творчої та продуктивної праці. КЗпП України включає 19 розділів: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії й компенсації;

гарантії при покладанні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки; участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю [2, с. 3-83].

Закон України «Про колективні договори і угоди» містить правові засади розроблення, укладання та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників [3, с. 5-11].

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Цей закон спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [4, с. 332-343].

Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю [5, с. 252-268].

Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірного регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати [6, с. 210-218].

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров’я в процесі трудової діяльності, а також регулює за допомогою відповідних державних органів відносини між власником підприємства й працівниками з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [7, с. 114-133].

Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання надання трудових і соціальних пенсій. Закон враховує суспільно корисну працю як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, установлює єдині умови і норми пенсійного забезпечення працівників [8, с. 254-285].

Класифікатор професій ДК 003-95 стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад [9]. Він відноситься до нормативно-правової бази менеджменту та використовується для вирішення таких завдань:

* систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
* розрахунків чисельності працівників, обліку й розподілу кадрів та плануванні потреби в них;
* аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, розроблення прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів та інше;
* контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування.

Класифікатор професій включає такі розділи:

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі) (професії, пов’язані з вищою державною політикою, управлінням, правосуддям та прокурорським наглядом, керівники об’єднань, підприємств, установ, організацій та їх підрозділів).
2. Професіонали (професії, що потребують від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра, ступеню кандидата та доктора наук, званню старшого наукового співробітника, доцента, професора).
3. Фахівці (професії, що потребують знань в природознавчих чи гуманітарних галузях, які відповідають кваліфікації за дипломом чи іншим документом молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста).
4. Технічні службовці (професії, що потребують знань, необхідних для підготовки, збереження чи відновлення інформації та проведення обчислень, вимагають повної загальної середньої та професійної освіти, або професійної підготовки на виробництві.
5. Робітники сфери торгівлі та побутових послуг (професії передбачають знання, необхідні для надання послуг чи торгівлі на підприємствах, а професійні знання охоплюють забезпечення послуг, пов’язані з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, торгівлею тощо).
6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства (професії передбачають вирощування врожаю, розведення тварин чи полювання, вилов риби чи її розведення, збереження лісів, реалізацію продукції).
7. Кваліфіковані робітники з інструментом (включає професії, які передбачають знання, необхідні для вибору способів використання матеріалів та інструментів, визначення послідовності робочого процесу, визначення кінцевої продукції, включає професії, пов’язані з видобуванням корисних копалин, будівництвом, виробленням продукції).
8. Оператори та складальники устаткування і машин (професії передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою й складанням устаткування машин, керування транспортними засобами і пересувними установками).
9. Найпростіші професії (ці професії потребують знань для виконання простих завдань з використанням ручних інструментів та використанням фізичних зусиль, виконують професійні завдання, пов’язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, виконанням низькокваліфікованих робіт у різних галузях).

Виконання всіх завдань з менеджменту персоналу повинно відповідати Конституції України, законодавству про працю та іншим нормативним актам країни. Будь-які порушення законів України можуть бути оскаржені в суді. Вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється Прокуратурою України.

Керівництвом організації для внутрішнього використання розробляються і затверджуються окремі нормативно-правові документи, до яких відносяться:

Правила внутрішнього трудового розпорядку, в яких визначені: загальні положення; порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов’язки працівників та адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працюючих, власників та уповноважених ними органів. Колективний договір передбачає взаємні зобов’язання сторін щодо: змін в організації виробництва та праці; забезпечення зайнятості працюючих; нормування й оплати праці; установлення гарантій, компенсацій, пільг; участі працюючих у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства; режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлом; забезпечення культурного, медичного обслуговування, оздоровлення та відпочинку, а також діяльності профспілкової та інших організацій трудящих.

Положення про структурні підрозділи організації включають документи, які регламентують діяльність окремих структурних підрозділів.

Положення включають завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв’язки з іншими підрозділами організації. Вказані положення розробляються на основі Типових положень самими керівниками або спеціалістами цих підрозділів й затверджуються першим керівником організації.

Посадові інструкції включають документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов’язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв’язки з іншими виконавцями та структурними ланками.

Посадові інструкції розробляються керівниками структурних підрозділів на основі Типових положень та вимог до займаних посад, які визначені в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Керівник організації затверджує посадові інструкції [10, с. 140].

Відповідальність за забезпечення систем управління нормативно-правовими та нормативно-методичними документами несуть відповідні структурні підрозділи апарату управління організації (відділ стандартизації, відділ організації управління, юридична служба).

1. Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом включає сукупність документів організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, техніко-економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, які встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при вирішенні задач організації праці та управління персоналом [10, с. 136].

Нормативне-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування, методичних документів, а також ведення нормативного господарства в системі управління персоналом.

До науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу відносяться документи, які розробляються й затверджуються: державними міністерствами та відомствами, міжнародними організаціями, а також документи, які розробляються для внутрішнього користування і затверджуються керівником організації.

До нормативно-методичних документів, які затверджуються державними органами управління, відносяться:

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників

представляє собою систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено в класифікаторі професій.

За основними видами економічної діяльності, виробництва й робіт в довіднику згруповані випуски і розділи випусків. Кожен випуск або розділ випуску складається зі вступу та кваліфікаційних характеристик, а також допоміжних показників переліків професій з діапазонами розрядів.

Кваліфікаційна характеристика професії працівника включає такі розділи:

Завдання та обов’язки (розкриває опис робіт, властивих для конкретної професії, а для визначення професійних знань та обов’язків є посилання на галузь необхідних знань, устаткування, машини, інструмент тощо).

Повинен знати (в розділі містяться описи знань, умінь, навичок, методів і прийомів безпечного виконання робіт, які є обов’язковими). Галузі знань і способи реалізації робіт тісно пов’язуються з напрямами необхідної для цього освіти та професійної спеціалізації.

Кваліфікаційні вимоги (визначається рівень спеціальної підготовки працівника, необхідний для виконання покладених на нього обов’язків, а також вимог до стажу роботи).

Спеціалізація (в розділі подаються назви професій, характеристики робіт, галузева віднесеність, а також посилання на особливості професії).

Приклади робіт (наводяться назви робіт, а також технічні засоби, які забезпечують безпечні та нешкідливі умови виконання робіт).

Міжгалузеві норми та нормативи призначаються для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. Ці норми і нормативи з праці розробляються відповідними науковими організаціями.

**Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП)**

представляють собою форму міжнародних норм з питань організації праці та призначаються для використання державами-членами МОП, які підлягають ратифікації у цих країнах.

Конвенції та рекомендації містять міжнародні норми в галузі праці, які регулюють: права людини на працю; заборону дискримінації та примусової праці; зайнятість; соціальну політику; колективні трудові відносини; умови праці та її оплати; безпеки й гігієни та охорони праці; соціальне забезпечення; професійну орієнтацію та професійну підготовку; робочий час й відпочинок; працю жінок, дітей і підлітків, літніх працівників, мігрантів та корінного населення.

В різних галузях економіки до нормативно-методичного забезпечення управління персоналом відносяться відомчі правила, розробки та інструкції.

**Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України** містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям.

До таких методів відносяться: залучення безробітних до самостійної зайнятості; професійне інформаційне обслуговування незайнятого населення; організація навчання безробітних; пошук й підбір роботи безробітним громадянам, інформування керівників служб персоналу організацій, які звернулися у центр зайнятості за допомогою.

Керівництвом організації для внутрішнього використання розробляється і затверджується така група документів: положення про кадровий резерв, положення про адаптацію працівників; рекомендації щодо організації підбору персоналу; положення про оплату та стимулювання праці; інструкція з правил техніки безпеки та інші.

1. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом

Процес управління персоналом являє собою велику кількість різних узгоджень, що постійно приймаються та реалізуються, рішень, які направлені на досягнення головної цілі організації. Опрацювання кожного з цих рішень повинно бути інформаційно забезпеченим. Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом являє собою сукупність даних, які використовуються суб’єктами менеджменту для вирішення всіх питань, пов’язаних з організацією роботи та оплатою праці персоналу організації.

Інформаційне забезпечення включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації. Інформація повинна бути сприйнятливою й корисною для вирішення завдань управління персоналом.

Основними вимогами до якості інформації є [10, с. 118-119]:

Комплексність - інформація повинна комплексно висвітлювати всі сторони діяльності організації у взаємозв’язку із зовнішніми умовами.

Оперативність - надходження вхідної інформації повинно відбуватись одночасно з проходженням процесу в системі управління персоналом або співпадати з моментом її завершення.

Систематичність - необхідна інформація повинна надходити систематично та безперервно.

Достовірність - інформація повинна формуватися в ході достатньо точних вимірів.

До вимог інформації відносяться також корисність, доступність, стислість, економічність, однозначність сприйняття, зручність оброблення, передавання та зберігання. За умови дотримання цих вимог можливе ефективне функціонування системи управління персоналом, що обумовлює необхідність створення в організації відповідної інформаційної системи.

Інформаційна система управління персоналом - це сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, обробки, передачі та використання інформації, пов’язаної з використанням кадрового потенціалу.

Інформаційна система управління персоналом охоплює облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців з обчислюваної техніки та споживачів інформації.

В основі інформаційної системи міститься інформація про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, сімейний стан, дані про освіту та спеціальну підготовку, рух на підприємстві (переходи, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці (контракт), рівень заробітної плати й соціальні виплати, нагороди та ін.

Основними вимогами до інформаційної системи слід вважати: застосування сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, моделювання та ін. Впровадження ефективної інформаційної системи управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та спеціалістів служби персоналу, обґрунтованому прийняттю кадрових рішень.

До інформаційного забезпечення управління персоналом пред’являється ряд вимог організаційно-методичного характеру, а саме: раціональна інтеграція обробки інформації при мінімальному її дублюванні в інформаційній базі; скорочення кількості документів; можливість автоматизованої обробки інформації; необхідна надлишковість інформаційного забезпечення, що дозволяє користувачам різних рівнів одержувати інформацію із різним ступенем деталізації.

1. Кадрове забезпечення системи управління персоналом

Кадрове забезпечення системи управління персоналом являє собою необхідний кількісний та якісний склад працівників кадрової служби організації. Воно представлене лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів.

Якісна характеристика працюючих у кадрових службах організації у 90-х роках минулого століття відзначалася низьким рівнем професійної підготовки, що пояснювалося відсутністю спеціалістів в галузі управління персоналом. Відділи кадрів та технічного навчання в основному були укомплектовані відставними офіцерами, техніками різних спеціальностей. Наслідком такого низького професійного рівня була низька компетентність в прийнятті рішень по управлінню персоналом. Значна частина працюючих в кадрових службах не мала спеціальної освіти та мала високий віковий склад.

На відміну цього в розвинутих зарубіжних країнах служби управління персоналом займають важливе місце в системі управління організаціями, що обумовлюється високопрофесійним складом кадрових служб.

Кількісний склад служби управління персоналом визначається структурою та Статутом організації. В розрахунку необхідної чисельності штатних працівників кадрової служби враховується: загальна чисельність організації, конкретні умови і характерні особливості організації, структурний склад її працівників та їх кваліфікація; складність і комплексність вирішуваних задач по управлінню персоналом, а також технічне забезпечення управлінської праці.

Розрахунок чисельності працівників, спеціалістів, в т.ч. і кадрової служби, здійснюється різними методами: багатофакторного аналізу, еко- номіко-математичним, методом порівнянь, методом прямого розрахунку, по трудомісткості робіт, по нормах обслуговування та ін. [10, с.110].

Найбільш простим методом визначення чисельності працівників кадрової служби є метод норми обслуговування, який характеризує кількість обслуговуваних працівників організації одним працівником служби управління персоналом. В різних країнах склалося різне середнє співвідношення: в США на кожних 100 працюючих припадає 1 спеціаліст служби управління персоналом, в Німеччині на 130-150 працюючих, у Франції на кожних 130, в Японії на 100 працюючих - 2,7 працівника цієї служби [10, с. 112].

У зв’язку з тим, що організації самостійно визначають чисельність працівників по функціях управління, їх професійний та кваліфікаційний склад, а також затверджують штати, всі перелічені методи розрахунку чисельності управлінських працівників носять в основному рекомендаційний характер.

Розрахунок кількості потреби в спеціалістах, в тому числі по управлінню персоналом, проводиться одночасно з визначенням якісної потреби в них, тобто потреби в працівниках визначених професій, спеціальностей, кваліфікації.

Лінійні керівники персоналу уповноважені приймати рішення про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації, підвищення заробітної плати тощо.

Функціональні керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію й тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в управлінні персоналом.

Служба персоналу організує та координує роботу з персоналом в організації, створює загальні умови управління персоналом, контролює додержання трудового законодавства та реалізацію кадрової політики в цілому. Ця служба також займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, слідкує за оплатою праці та трудовою дисципліною, наглядає за медичним обслуговуванням працюючих і соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці та соціальним захистом працюючих.

Служби персоналу зарубіжних фірм та організацій виконують змістовну аналітичну та організаційну діяльність, тоді як відділи кадрів вітчизняних підприємств у своїй більшості здійснюють реєстраційні та облікові функції (прийом та звільнення працюючих, облік руху персоналу, підбір персоналу). Структура робіт персоналу закордонних підприємств складає: трудові відносини - 17%; облік і діловодство - 10%; управління персоналом - 24%; організація оплати праці - 16%; умови праці та безпека - 18%; навчання персоналу - 9% та інші роботи - 6% [11, с. 112].

Таким чином, діяльність керівників і спеціалістів служби персоналу тісно взаємозв’язана. Спільним у них є об’єкт управління - персонал та спільна мета - максимально ефективне використання персоналу. Підвищенню ефективності роботи лінійних керівників та спеціалістів служби персоналу сприяють спільне обговорення проблем, ротація кадрів, чітке розмежування повноважень, прав, обов’язків і відповідальності між лінійними керівниками та співробітниками служби персоналу.

1. Технічне та фінансове забезпечення управління персоналом

Основу технічного забезпечення системи управління персоналом організації складає комплекс технічних засобів (КТЗ) - сукупність взаємозв’язаних єдиним управлінням технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, подачі інформації, а також засобів оргтехніки.

Ефективність функціонування служби управління персоналом при використанні КТЗ повинна забезпечуватися як за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу служби, так і за рахунок можливостей використання економіко-математичних методів вирішення завдань управління. Технічні засоби сприяють підвищенню продуктивності праці спеціалістів служби персоналу. Прискорюють обробку кадрової інформації, підвищують оперативність і якість рішень, що приймаються.

Технічні засоби управління персоналом - це сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації й поділяються на: прості пристрої та знаряддя праці; організаційну техніку, обчислювальні машини.

Прості пристрої і знаряддя праці застосовуються для полегшення управлінської праці, до яких відносяться: канцелярське приладдя (ручки, олівці, папір, ножиці, лінійки, скріпки тощо), лічильні засоби (калькулятори), різні пристрої та прилади (дироколи, стиплери), папки та швидкозшивачі.

Засоби оргтехніки включають такі основні групи засобів: складання документів; копіювання та розмноження документів; оброблення документів; зберігання, пошуку й транспортування документів, а також управлінського зв’язку.

Засобами складання документів є друкарські машинки, принтери, диктофонна техніка, яка використовується для запису розпоряджень, наказів, листів, виступів і наступного друкування текстових документів.

Засобами копіювання та розмноження документів є: репографічні засоби (мікрокопіювання, фотографічні, електрографічні) та оперативна поліграфія (офсетний, трафаретний, гектографічний способи друку).

Засоби оброблення документів використовуються в канцелярській роботі, до яких відносяться різальні, сортувальні, штемпелювальні, адресу- вальні машини та пристрої, ламінатори, зшивачі, конвертовідкривачі та інші.

Засоби зберігання, пошуку та транспортування документів призначені для забезпечення швидкого пошуку і надійності зберігання документів. Документи зберігаються в папках-реєстраторах, архівних папках, лотках для паперів. Співробітники служби персоналу застосовують картотеки для зберігання особистих карток працюючих в організації. Пневмопошта використовується для транспортування документів.

Засоби управлінського зв’язку призначаються для передавання та прийняття інформації, які включають телефонний зв’язок (пристрої автоматичного набору, автоматичні телефонні відповідачі, секретар-автомати), телеграфний і фототелеграфний (телеграфи, факси, факс-моделі), а також електронну пошту.

Обчислювальні машини використовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, проведення облікових, аналітичних та інших завдань. Робота, пов’язана з професійним підбором персоналу, оплатою праці, навчанням кадрів, вимагає фінансового забезпечення.

Фінансове забезпечення управління персоналом включає кошти, які спрямовують на фінансування діяльності, пов’язаної з управлінням персоналом.

Фінансування діяльності служб управління персоналом здійснюється за рахунок господарської діяльності організації. Джерелом коштів на оплату праці в підприємницьких структурах є частина доходу та інші фінансові надходження, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності. Для бюджетних установ - це кошти, які виділяються з державного та місцевих бюджетів, а також частина доходу, одержана за рахунок виконання договорів, надання послуг та з інших джерел.

У багатьох вітчизняних підприємствах не надається належної уваги діяльності служб управління персоналом. З кожним роком в них скорочуються витрати на підбір, розстановку, навчання працівників, на створення належних умов праці, в той же час в розвинутих країнах витрати на персонал розглядаються як інвестиції. У зв’язку з цим необхідно змінити світогляд керівників підприємств і органів державної влади на персонал як об’єкт управління.

***Література***

1. Конституція України. - К.: Преса України, 1997. - 80 с.
2. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. - К., 1997. - С. 3-83.
3. Про колективні договори й угоди: Закон України // Закони України. - К., 1996.-Т.6.-С. 5-11.
4. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України // Закони України. - К., 1999. - Т.15. - С. 332-343.
5. Про зайнятість населення: Закон України // Закони України. - К., 1996. - Т.1. С. 252-268.
6. Про оплату праці: Закон України // Закони України. - К., 1997. - Т. 8. - С. 210-218.
7. Про охорону праці: Закон України // Закони України. - К., 1996. - Т. 4. - С. 114-133.
8. Про пенсійне забезпечення: Закон України // Закони України. - К., 1996. - Т.2.-С. 254-285.
9. Класифікатор професій ДК 003-95 (зміни та доповнення №4). - К.: Соцін- форм, 1995.
10. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Киба- нова.-М.: ИНФРА-М, 1997.-512 с.
11. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебн.-справочн. пособие. - СПб.: Спец, лит-ра, 1995. - 328 с.