

УДК 06.08:621:005.35

МОДЕРНІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Д. П. Кляус,
аспірант кафедри
зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Донецького національного технічного університету

Розкрито сутність кадрової політики підприємства та розроблено науково-практичні рекомендації щодо її модернізації. Виокремлено три етапи модернізації кадрової політики машинобудівних підприємств. Розглянуто існуючі моделі менеджменту персоналу та визначено риси моделей, що більшою мірою прийнятні для машинобудівних підприємств. Показано взаємозв'язок професійно-кваліфікаційної відповідності якостей працівника вимогам займаної посади у контексті соціальної відповідальності сторін. Наведено припустимі стани професійно-кваліфікаційної відповідності для персоналу підприємства у взаємозв'язку із віком працівників. Розглянуто оновлення персоналу у професійної спадкоємності трудових поколінь. Обґрунтовано пріоритети наповнення груп персоналу, який розподілено за стажем і віком. Визначено оптимальне співвідношення груп для забезпечення спадкоємності професійного досвіду у оновленні персоналу.

Ключові слова: соціальна відповідальність, кадрова політика, персонал, професійно-кваліфікаційна відповідність, соціальне партнерство

Актуальність проблеми. Питання формування кадрового складу підприємства займають істотне місце у сучасній економічній теорії і практиці. Від якості та структури персоналу багато у чому залежать результати господарської діяльності. Тому особливе значення мають питання вдосконалення структури персоналу, його оновлення, збереження кадрового потенціалу і розвитку партнерських відносин працівника та роботодавця. Структура персоналу детермінується видом діяльності підприємства, його кадровою політикою і зовнішніми обставинами. До останніх відносять наповненість ринку праці фахівцями, демографічну ситуацію, правове середовище тощо. Виходячи з цього, кадрова політика є найбільш дієвим інструментом, що впливає на структуру персоналу підприємства. Вона, з позиції соціальної відповідальності сторін, має бути спрямована на досягнення оптимального співвідношення спадкоємності досвіду й оновлення кадрів із

урахуванням професійно-кваліфікаційної відповідності (далі – ПКВ) якостей працівника вимогам займаної посади. Побудова кадрової політики на цих умовах дозволить реалізувати трудові інтереси працівника та роботодавця, а, отже, приведе до соціального партнерства, що забезпечить вирішення актуальних питань відносно структури персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кадрової політики розглядаються багатьма дослідниками. О. Вихристюк і В. Мамченко вивчають політику, стратегію і тактику діяльності підприємства з позицій вибору форм взаємодії кадрової служби з персоналом [1]. Л. Войнаш розглядає кадрову політику як інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єктів трудових відносин і вказує на відсутність взаємозв'язку між цілями підприємства й інтересами працівника [2]. И. Попа-Лала та С. Анис акцентують увагу на управлінні структурою персоналу [3], а Н. Папалександрис, Н. Юрик і Н. Жук вивчають теоретичні аспекти кадрової політики [4; 5]. Для К. Бабеїто та В. Половинко інтерес представляють комплексні підходи із формування кадрової політики з рекомендаціями керівникам підприємств [6; 7].

Реферування джерел показує, що при усій широті методів вивчення, формування і модернізації кадрової політики, автори не торкаються питання соціальної відповідальності у контексті дотримання балансу між спадкоємністю досвіду й оновленням кадрів із урахуванням професійно-кваліфікаційної відповідності якостей працівника вимогам займаної посади.

Мета публікації. Розробка науково-практичних рекомендацій із модернізації кадрової політики машинобудівного підприємства щодо оновлення персоналу у контексті професійно-кваліфікаційної спадкоємності на принципах соціальної відповідальності сторін трудових відносин.

Викладення основного матеріалу дослідження. Під кадровою політикою підприємства розуміють: принципи і норми поєднання людського ресурсу і стратегій розвитку підприємства, що обумовлюють способи роботи з персоналом [2, с. 37-38]; визначення і реалізацію підходів і методів управління персоналом, заснованих на стратегічних цілях підприємства, які сприяють

підвищенню продуктивності праці та забезпечують задоволеність працівників працею [5, с. 303; 6, с. 2-5]; кадрову стратегію, що визначає форми, стиль і плани роботи з кадрами і що враховує інтереси працівників і соціальних груп трудового колективу [1, с. 180-181]; стратегію планування й управління людськими ресурсами, яка дозволить підприємству відповідати у майбутньому вимогам технологій і ринку, що змінюються [4, с. 72]. Отже, кадрова політика – це комплекс заходів і методів, спрямованих на формування взаємозв'язку стратегічних цілей підприємства та інтересів працівників для досягнення максимального виробничого результату. Її модернізація відбувається у декілька етапів. На першому встановлюється тип найму відповідно до наявних моделей менеджменту та інтересів підприємства. На другому визначаються умови професійно-кваліфікаційного стану внутрішньофірмового ринку праці і його перспективи. На третьому вибирається дієве співвідношення стажу і віку у структурі персоналу.

У рамках першого етапу слід звернути увагу, що на даний момент виокремлюють японську, американську і європейську моделі [8; 9]. Перші дві представляють протиставлені форми взаємодії працівника і роботодавця, а західноєвропейська більшою мірою є збиральною і включає риси обох. Також розробляються моделі, в основі яких лежать властивості японською і американською систем менеджменту, але з орієнтацією на особливості ринку праці нації. До таких відносять російську [9], українську [10] та інші. Цей етап припускає оцінку позитивних і негативних сторін моделей та модернізацію кадрової політики відповідно до національних соціально-трудова традицій.

Для машинобудівного підприємства, орієнтованого на соціально-відповідальну кадрову політику, більшою мірою прийнятні якості японської моделі і меншою – американської. До таких можна віднести: ротацію трудящих (горизонтальну і вертикальну); кар'єрне зростання залежно від стажу працівника, його якостей або комбінації цих параметрів; збільшення соціальної підтримки пропорційне вислужі років на підприємстві; створення спільності колективу; підвищення колективної відповідальності за результати праці й ін.

Таким чином, модель поведінки має бути спрямована на збереження кадрового потенціалу підприємства і сприяти його гармонійному розвитку.

Другий етап полягає у встановленні характеру ПКВ для персоналу. Відповідність професії працівника вимогам штатного розпису описується трьома станами: $P_{\Pi} = D_{\Pi}$ – повна відповідність професії працівника вимогам штатного розпису; $P_{\Pi} \approx D_{\Pi}$ – часткова відповідність; $P_{\Pi} \neq D_{\Pi}$ – повна невідповідність. Відповідність кваліфікації працівника вимогам штатного розпису має наступні стани: $P_K = D_K$ – повна відповідність кваліфікації працівника вимогам штатного розпису; $P_K > D_K$ – кваліфікація працівника вища за вимоги штатного розпису; $P_K < D_K$ – кваліфікація працівника нижча вимог штатного розпису. Комбінації станів утворюють дев'ять ситуацій, яким присвоєно символи: «А» ($P_{\Pi} = D_{\Pi}, P_K = D_K$), «В» ($P_{\Pi} = D_{\Pi}, P_K > D_K$), «С» ($P_{\Pi} = D_{\Pi}, P_K < D_K$), «D» ($P_{\Pi} \approx D_{\Pi}, P_K = D_K$), «Е» ($P_{\Pi} \approx D_{\Pi}, P_K > D_K$), «F» ($P_{\Pi} \approx D_{\Pi}, P_K < D_K$), «G» ($P_{\Pi} \neq D_{\Pi}, P_K = D_K$), «H» ($P_{\Pi} \neq D_{\Pi}, P_K > D_K$) и «I» ($P_{\Pi} \neq D_{\Pi}, P_K < D_K$). Ситуація відносно кожного працівника характеризується стабільністю, яка визначається за допомогою коефіцієнта рівномірності (K_p). Він розраховується відношенням числа відрізків часів, на яких представлена ситуація працівника, до числа відрізків у періоді. Часовий інтервал визначення K_p складає від восьми до десяти років. Коефіцієнт набуває значення від 0 до 1, де 1 – ситуація для працівника спостерігалася впродовж усього періоду, 0 – ситуація не спостерігалася.

Відсутня чітко виражена залежність між успішністю у праці і віком працівника. При цьому має місце відмінність швидкості адаптації при зміні виду діяльності, пізнавальних здібностей, мобільності, інертності мислення та інших якостей індивіда [11, с. 188; 12, с. 258-279]. Тому, доцільно аналізувати ПКВ і перспективи у двох групах: працівників до 40 років, і старших за 40 років. На рис. 1 надано ілюстрацію допустимих станів ПКВ для працівників, молодших за 40 років.

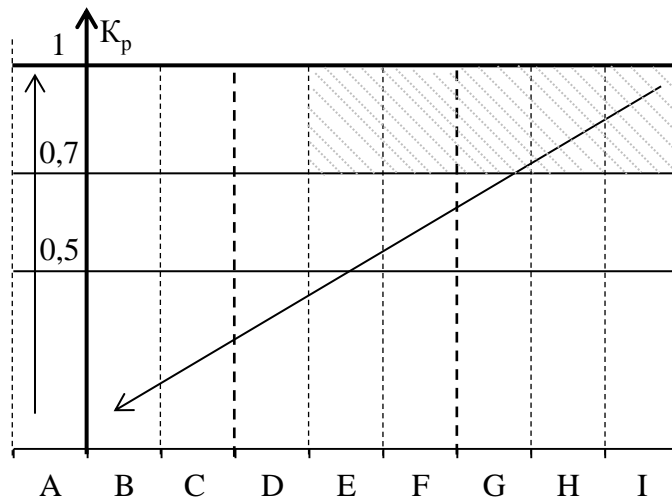


Рис. 1 Схема допустимих станів професійно-кваліфікаційної відповідності для працівників до 40 років

На рисунку представлено дев'ять ситуацій, що описують стани ПКВ у взаємозв'язку з коефіцієнтом рівномірності. Ситуація «А» представляє оптимальний варіант для підприємства, оскільки відповідає умовам соціального партнерства між працівником і роботодавцем. Для «А» стан від гіршого до кращого визначається напрямом до максимального значення K_p . Для ситуацій від «В» до «І» вектор оптимальності спрямований до мінімального значення K_p від найбільш негативних ситуацій до умовно-прийнятних. Група ситуацій «Г», «Н» та «І» утворює гірший стан для ПКВ персоналу підприємства. Їх наявність відбиває, з одного боку, порушення умов соціального партнерства для обох сторін, з іншого, свідчить про добровільне прийняття умов компромісу як працівником, так і роботодавцем.

Працівники до 40 років із типами відповідності «Г», «Н» та «І» допустимі при $K_p < 0,75$, оскільки робота не за професією і кваліфікацією, без прагнення до відповідності вимогам посади призводить до зниження зацікавленості у труді, падіння продуктивності і звільнення працівника. Ситуації повної невідповідності приймаються за умови подальшого підвищення кваліфікації і здобуття відповідної освіти.

Ситуації «Д», «Е» і «Ф» характеризують частковий збіг інтересів сторін. Заповнення штатних посад для ситуації «Ф» прийнятно за умов підвищення кваліфікаційного рівня і здобуття необхідної освіти в короткостроковому

періоді. З боку працівника соціально відповідальною поведінкою виступає його гарантія тривалого працевлаштування. Ситуація «Е» характеризує перевищення кваліфікації вимог посади. За наявності кар'єрних амбіцій у працівника тривала невідповідність ($K_p > 0,7$) призведе до зниження трудової ефективності або звільнення. При наймі необхідно брати до уваги цілі і мотиви працівника і здійснювати професійне просування з урахуванням його інтересів. Для «D» допустиме значення K_p що перевищують 0,7 при мінімальній чисельності працівників, із обов'язковим їх переходом «А» чи «В» і «С». До умови найму включаються вимоги здобуття відповідної освіти.

Ситуації «В» та «С» менш критичні для структури персоналу. Ситуація «В» характеризує компроміс із боку працівника. При його прагненні до кар'єрного і професійного росту роботодавець при наймі повинен брати на себе відповідальність зі забезпечення відповідних перспектив, а працівник – гарантувати тривале працевлаштування. Ситуація «С» свідчить про кар'єрне зростання, її умова – отримання відповідної кваліфікації для переходу в «А», чому зобов'язані сприяти обидві сторони трудових відносин.

Особливості, властиві персоналу старше за 40 років, обумовлюють жорсткіші вимоги за характером ПКВ. На рис. 2 наведено графічну ілюстрацію допустимих станів ПКВ для працівників, старше за 40 років.

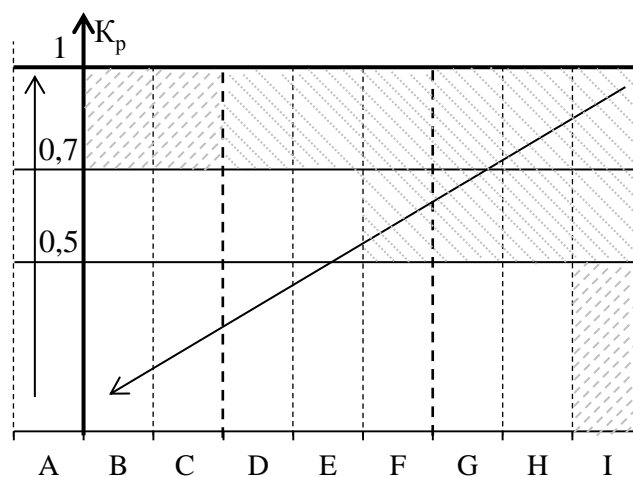


Рис. 2 Схема допустимих станів професійно-кваліфікаційної відповідності для працівників від 40 років.

Для ситуацій повної невідповідності професії («G», «H» та «I») значення

K_p не повинно перевищувати 0,5. Ця величина обумовлена скороченим періодом виходу на пенсію. Для працівників від 40 до 50 років допускається K_p від 0,5 до 0,7, якщо вони проходять перекваліфікацію. Персоналу старше за 50 років потрібна мінімальна величина K_p , оскільки тривалий період кваліфікаційної перепідготовки не дозволяє повною мірою реалізувати якості працівника у довгостроковому періоді.

Вимоги до ситуації «F» подібні «G» і «H». Частковий збіг професії має на увазі фрагментарне володіння теоретичними основами тих, що відповідають профілю праці, а, отже, більш швидкий період професійної адаптації. Проте, для персоналу, старших за 50 років слід здійснювати перекваліфікацію у більш стислі терміни.

У ситуаціях «D» та «E» допустимі величини коефіцієнта рівномірності менше 0,7. Високі значення K_p означають скорочення часового інтервалу, на якому повною мірою можуть реалізуватися якості працівників при досягненні ними типу відповідності «A». Вікова група від 50 років для «D» і «E» зі значенням $K_p > 0,5$, прийнятна за наявності значного досвіду роботи на подібних посадах в інших організаціях і малим строком до виходу на пенсію (менше 3-4 років).

Вимоги для працівників у віці від 40 до 50 років із ситуаціями «B» та «C» аналогічні вимогам до персоналу молодше за 40. Ситуації рівною мірою можуть бути викликані як тимчасовим вимушеним компромісом, так і добровільним рішенням. Роботодавцеві при наймі необхідно взяти до уваги причини працевлаштування, щоб забезпечити своєчасний кар'єрний і професійний розвиток працівника. Для працівників, старших за 50 років, ситуації «B» та «C» допустимі тільки при K_p менше 0,7. Тип відповідності «B» більшою мірою свідчить про вимушений компроміс, тому роботодавцеві необхідно в короткі терміни забезпечити реалізацію професійно-кваліфікаційних навичок працівника. Наявність ситуації «C» для персоналу цієї вікової групи означає, що кадрова служба зробило ставку на досвід, що є, і також, може свідчити про нестачу фахівців, що відповідають вимогам посади.

Із боку працівника відповідальною позицією буде прагнення до професійно-кваліфікаційної відповідності, з боку роботодавця необхідно створити умови для професійного зростання трудящого.

На третьому етапі визначається базис, що забезпечує баланс між оновленням кадрів і передачею професійного досвіду. Співвідношення стажу і віку орієнтоване на таке: по-перше, збереження найбільш кваліфікованої і досвідченої частини персоналу для здійснення спадкоємності; забезпечення достатнього припливу молодих працівників з урахуванням потреби в оновленні кадрів; по-третє, спрямованість на досягнення професійно-кваліфікаційної відповідності якостей працівника вимогам посади; по-четверте, довгострокове планування структури персоналу за стажем і віком для досягнення балансу між припливом нових працівників і передачею досвіду. З урахуванням цих умов необхідно встановити пріоритети у дотриманні наповнення груп за стажем (s) і віком (t). За параметром s виділено п'ять груп: до року ($s = 1$), до трьох ($s = 3$), до п'яти ($s = 5$), до десяти ($s = 10$), більше 10 років ($s = 11$). За параметром t обрано шість груп: до 20 років ($t = 20$), до 30 ($t = 30$), до 40 ($t = 40$), до 50 ($t = 50$), до 60 ($t = 60$) і старше 60 років ($t = 61$). Комбінації s і t утворюють підгрупи s/t , що описують працівника із стажем s віку t . У табл. 1 надано рівні пріоритетності вікових груп працівників у розрізі стажу. Шкала значень рівня вимірюється інтервалом від 1 до 5, де 1 – вищий пріоритет, цій групі працівників віддається максимальна перевага при формуванні кадрового складу, 5 – нижчий пріоритет, коли треба уникати наповнення цієї групи, скорочувати її до мінімуму.

Таблиця 1

Пріоритети віку працівників у групах стажу

Показник							
s	t						
	20	30	40	50	60	61	
1	2-4	1	1	2	3	5	
3	2-4	1	1	2	3	5	
5	2-4	1	1	2	3	5	
10	–	1	1	2	3	5	
11	–	2-4	1	2	2	5	

Значущість підгруп, що наведена у таблиці, є умовною величиною. Так, у групі працівників зі стажем понад 10 років переважає «11/40», оскільки для підгрупи характерне: наявність вищої або професійно-технічної освіти; оптимальне співвідношення віку і стажу створюють великий запас компетентності, тобто, є значний часовий запас для накопичення і передачі досвіду, а також для формування стійкої групи працівників, що зберігають трудові традиції підприємства. Підгрупа характеризується ініціативністю, гнучкістю мислення і високим потенціалом саморозвитку [7, с. 192].

Підгрупи «11/50» і «11/60» умовно тотожні за значимістю. Так, потенціал «11/50» аналогічний «11/40», а «11/60» – більш консервативні. Працівники у віці до 60 років мають істотний досвід роботи і переважні для співвідношення «вік-трудова традиція», але близькі до пенсійного віку. Діапазон пріоритетів у «11/30» обумовлений раннім входженням працівників у трудову діяльність. Вони набувають кваліфікації на підприємстві, тобто, потрібні витрати з боку підприємства для їх підготовки. Пріоритет підгрупи ґрунтується на кількості посад у підрозділі, що відповідають кваліфікації працівника. У підгрупі «11/61» зосереджено максимальний трудовий досвід, знання і традиції виробництва, проте з позицій соціально відповідальної поведінки працівник, досягши пенсійного віку, звільняє посаду.

У групі працівників зі стажем менше 10 років для підгруп «10/30» і «10/40» встановлено рівні пріоритети, оскільки якісне формування «11/40» рівною мірою забезпечується обома підгрупами. Пріоритет «10/50» вище ніж «10/60», оскільки при переході у вищу групу стажу працівники у віці до 60 років істотно наближені до пенсійної групи. «11/60» буде менш стабільною через більш високу динаміку. Оптимальний варіант формування «11/60» досягається при природному переході працівників із підгруп «11/50» і «11/40». Аналогічні пріоритети та їх обґрунтування характерні для працівників зі стажем до 5 років. Варто врахувати, що «5/60» поступається за значенням «10/60» через більш швидкий перехід у «11/61». При формуванні підгруп зі стажем до одного року і до трьох років перевага віддається працівникам,

молодших за 30 і 40 років.

Оскільки утворення вищих груп стажу підкоряється лінійній залежності, переважати буде частка працівників, які мають досвід праці на підприємстві від 10 років. Для забезпечення професійної спадкоємності в контексті оновлення виникає необхідність в оптимальному співвідношенні груп стажу. Такій умові відповідає наступний розподіл чисельності працівників: до 1 року – 5-6%, до 3 років - 10-12%, до 5 років - 10-12%, до 10 років - 25-30%, понад 10 років - 40-50%. Частка нових працівників знаходиться в межах оптимальної величини плинності кадрів, її значення детермінує величини чисельності досвідченіших співробітників. З урахуванням запропонованої структури, значення часток підгруп визначається їх пріоритетами. У табл. 2 наведено оптимальні співвідношення підгруп працівників чисельністю від 10 до 20 і понад 20 осіб.

Таблиця 2

Оптимальний розподіл підгруп працівників

s	Діапазон часток t у групах стажу, %											
	від 10 до 20 осіб						від 20 осіб					
	20	30	40	50	60	61	20	30	40	50	60	61
1	до 20	15-30	15-30	15-30	10-20	–	до 20	20-35	20-35	20-30	15-25	–
3	до 20	15-30	15-30	15-30	10-20	–	до 20	20-35	20-35	20-30	15-25	–
5	–	20-30	20-30	20-30	15-25	–	–	25-35	25-35	25-35	20-30	–
10	–	20-30	20-30	20-30	20-30	–	–	25-35	25-35	25-35	25-35	–
11	–	до 25	30-40	25-40	25-40	–	–	до 25	25-35	25-35	25-35	–

Співвідношення, вибрані для опису ідеального балансу між спадкоємністю й оновленням визначаються, виходячи з рівномірного вибуття вікових груп працівників із природних причин (вихід на пенсію), політикою довгострокового найму і встановленими пріоритетами. Інтервали часток визначаються чисельністю даної підгрупи. У групах найбільш досвідчених працівників ($s = 10$ і $s = 11$) необхідно дотримуватися рівних пропорцій серед вікових груп. Допускається незначна перевага частки «11/40», для малих груп відхилення в чисельності дає істотну зміну величин часток, тому інтервал для «11/40» у групах менше 20 осіб відмінний від «11/50» і «11/60». При розширенні

виробництва чисельність підгруп «11/40», «11/50» повинна переважати. Оскільки нові працівники, старші за 50 років, досягають стажу понад десять років вже в пенсійному віці, інтервали часток для «10/60» дорівнюють інтервалам підгруп «10/30», «10/40» і «10/50», що дозволяє здійснювати найм працівників, старших за 40, років і дотримуватися балансу між спадкоємністю й оновленням.

Інтереси підприємства мають бути орієнтовані на створення умов "довічного" найму, тому значення часток підгруп «5/60», «3/50», «3/60», «1/50» та «1/60» нижче з причин швидшого вибуття підгруп, внаслідок досягнення пенсійного віку і спрямованості кадрової політики на формування стійкої групи професійних кадрів із стажем понад 10 років.

Працівники до 20 років мають професійно-технічну або середню освіту, тому частка підгруп «1/20» і «3/20» визначається діяльністю підрозділу. У виробничих цехах допускається частка підгруп до 20%, в інженерно-технічних відділах їх величина не повинна перевищувати 5%. Так само детермінується частка «11/30».

Співвідношення визначені у вікових групах дозволяють забезпечити рівномірне оновлення персоналу у контексті спадкоємності досвіду. Представлені пропорції орієнтовані на забезпечення стійкості групи працівників із стажем більш 10 років. У той самий час, наведені значення часток також передбачають найм працівників, які за рядом природних причин не досягнуть вказаної групи.

Висновки. Реалізація науково-практичних рекомендацій із модернізації кадрової політики машинобудівних підприємств дозволить таке. По-перше, досягти професійного розвитку кадрів, зростання зацікавленості працівників у тривалому працевлаштуванні, збереженні та примноженні соціально-трудова традицій шляхом орієнтації на соціальну модель менеджменту. По-друге, виявити слабкі місця в якісній структурі персоналу методом оцінки професійно-кваліфікаційної стану ринку праці підприємства. Вибір кадровою службою заходів із нормалізації стану допоможе понизити плинність

персоналу, збільшити трудову віддачу працівників і, у рамках програми підвищення кваліфікації і перепідготовки, утворити стійкий зв'язок із системою освітніх послуг. По-третє, створити баланс професійно-кваліфікаційної спадкоємності трудових поколінь і оновлення кадрів. Вибуття працівників носитиме прогнозований характер, що припускає наявність своєчасних заходів із підготовки або пошуку професійної заміни, а це – зниження ризику дефіциту кваліфікованої робочої сили.

Отже, виконання рекомендацій є основою стратегії у частині модернізації кадрової політики і прогнозу якісної і кількісної потреби у кадрах. Це дозволить, з одного боку, забезпечити заповнення кваліфікованих кадрів, з іншого, успішно взаємодіяти з системою вищої і професійно-технічної освіти, тим самим підвищуючи соціальну роль підприємства. У подальших дослідженнях планується розробка методів досягнення професійно-кваліфікаційної відповідності та дотримання спадкоємності досвіду в оновленні персоналу у діях працівника та роботодавця.

Список використаних джерел

1. Вихристюк М. О. Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку машинобудівного підприємства / Вихристюк М. О., Мамченко В. Г. // *Машинобудування: зб. наук. праць.* – 2010. – № 6. – С. 179-188.
2. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки / Л. Г. Войнаш // *Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць.* – 2011. – № 1. – С. 36-42.
3. Popa-Lala I. Analysis of human resources management / Popa-Lala Ion, Aniș Cecilia // *Annals of Faculty of Economics.* – 2010. – Vol. 1. – P. 688-692.
4. Papalexandris N. Personnel policy and strategy / Nancy Papalexandris // *Business & Leadership.* – 2009. – № 1. – P. 71-74.
5. Юрик Н. Є. Визначення та сутність кадрової політики / Юрик Н. Є., Жук Н. І. // *Інноваційна економіка.* – 2012. – № 4. – С. 301-304.
6. Barbeito C. L. Human resources policies and procedures for nonprofit

- organizations / Barbeito Carol L. – New Jersey : Wiley & Sons, 2004. – 208 p.
7. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: моногр. / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Информ-Знание, 2002. – 484 с.
 8. Колесніков Г. О. Особливості організаційної культури управління розвинених країн світу / Колесніков Геннадій Олександрович // Університетські наукові записки. Часопис Івано-Франківського університету права ім. Короля Данила Галицького. – 2010. – № 2. – С. 115-125.
 9. Остроухова Н. Г. Сравнительный анализ процедуры принятия управленческих решений в рамках американской и японской моделей управления. Российский подход к принятию управленческих решений / Н. Г. Остроухова // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: социально-экономические науки. – 2010. – № 3. – С. 96-103.
 10. Умаева Н. Н. Роль человеческих ресурсов в формировании современной украинской модели менеджмента в условиях повышенной конкуренции / Умаева Н. Н. // Бизнес Информ. – 2009. – № 7. – С. 97-103.
 11. Пілецька Л. С. Психологічні особливості особистісної мобільності / Л. С. Пілецька // Зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка Національної АПН України / За ред. С. Д. Максименка. – 2012. – Т. XIV. – Част. 4. – С. 184-191.
 12. Maurer T. J. Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development / Todd J. Maurer, Kimberly A. Wrenn, Elizabeth M. Weiss // Research in Personnel and Human Resources Management. – 2003. – Vol. 22. – P. 253-285.