

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

© *Копець Г.Р., 2011*

На основі сучасних тенденцій функціонування підприємств обґрунтовано необхідність проведення досліджень та удосконалення у сфері розвитку людських ресурсів підприємств. Розвиток людських ресурсів є важливим елементом конкурентних переваг підприємств. Окреслено перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: розвиток людських ресурсів, мотивація персоналу, ефективне управління персоналом.

G.R. Kopets

Lviv Polytechnic National University

ACTUAL PROBLEMS OF FORMING AND GROWTH OF HUMAN RESOURCES OF THE ENTERPRISES

On the basis of current trends in enterprises operation the necessity of conducting research and improving in the field of the human resources of the enterprises is grounded. Growth of human capitals is the important element of competitive edges of enterprises . Prospects of subsequent researches are outlined.

Key words: growth of human capitals, motivation of personnel, effective management of the personnel.

Постановка проблеми. Створення та підтримання стійких конкурентних переваг як національної економіки, загалом, так і конкретного підприємства, зокрема, можливе лише за умови ефективного формування та використання персоналу вітчизняних підприємств. Практика діяльності вітчизняних підприємств та організацій неодноразово підтверджує, що послідовне застосування перевірених принципів, ефективних методів залучення та використання людського капіталу дає змогу отримати належну віддачу від його використання, підвищити прибутковість підприємства/організації, рівень отримання ними певного соціально-економічного ефекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній теорії нагромаджено значний і цінний досвід у питаннях щодо формування розвитку та мотивації персоналу. Зокрема ці проблеми відображені у працях таких вітчизняних вчених, як Г. Абалкін, І. Бланк, М. Білик, І. Белов, А. Гастев, М. Герасимчук, В. Геєць, Б. Кваснюк, І. Комаров, І. Карпунь, Д. Карпунь, Ю. Кокін, Є. Крикавський, О. Кузьмін, Т. Кулініч, Ф. Леонова, І. Лукінов, І. Радіонова, Й. Петрович, П. Саврук, А. Черкасов; зарубіжних науковців – таких, як М. Альберт, М. Васелевський, М. Мескон, Дж. Стігліц, Дж. Сакс, Гж. Колодко Д. Львова, Р. Патора, Ф. Хедоурі та ін. Орієнтація вітчизняних підприємств на сучасні динамічні ринкові умови господарювання та інноваційну модель розвитку вимагає конкретизацію досліджень з розвитку та мотивації персоналу у сферу інноваційності та практичного застосування.

Українські вчені Є.В. Крикавський та С.В. Леонова відзначають важливість та визначальність людського потенціалу вітчизняних підприємств; здійснюють спробу його ідентифікувати та прогнозувати окремі складові поведінки персоналу, використовуючи математичний апарат, теорії

катастроф, зокрема; роблять спробу структурувати людський потенціал машинобудівного підприємства за ресурсною та потенційною складовими [1, с. 279–282].

Зокрема Й.М. Петрович розглядає розвиток та посилення ефективності мотивації персоналу як фактор раціонального використання внутрішніх ресурсів вітчизняних підприємств [2, с. 3]. Вчений відзначає також відсутність в Україні динамічної мотиваційної бази, адекватної вимогам НТП, глобалізаційним чинникам у розвитку економіки України, випуску інноваційної конкурентоспроможної продукції. Недостатня увага на підприємствах приділяється розвитку персоналу, незадовільний стан із плинністю кадрів у результаті низької оплати спеціалістів інноваційного спрямування. Вчений доводить про необхідне зростання зарплати таких спеціалістів у 3–4 рази як фактор докорінної перебудови мотивації персоналу високотехнологічних виробництв. Наголошувати необхідно на об'єктивній системі оцінювання внеску кожного працівника, зв'язку індивідуальних та колективних результатів праці, застосування персоналізованої системи мотивації персоналу [2, с. 9].

Українська дослідниця Т.В. Кулініч звертає увагу на такий важливий аспект розвитку персоналу, як підготовка і перенавчання кадрів. Вона відзначає, що цей аспект дозволить підвищити кваліфікацію персоналу, сформувавши необхідний банк знань і досвід підприємств у складних динамічних умовах діяльності підприємств, дозволить їм знайти свої власні напрямки розвитку. Т.В. Кулініч підкреслює, що кадри є головним багатством вітчизняних підприємств, які забезпечують їх довготривалу конкурентоспроможність. Відмічається також, що належна оплата та ліквідація заборгованості з оплати праці сприятиме зниженню конфліктності в колективі, поліпшенню соціально-психологічного клімату та розвитку підприємства [3, с. 554].

Український вчений та практик А.В. Черкасов наголошує на необхідності системного підходу до розвитку та мотивації працівників вітчизняних підприємств: наявності законодавчого, юридичного та організаційного забезпечення управління персоналом, інформаційним забезпеченням та соціальним захистом працівників [4, с. 693].

Вчений І.Н. Карпунь наголошує на необхідності стимулювання виробничого та управлінського персоналу, важливість мотивації кожного з працівників для досягнення інноваційної спрямованості та конкурентоспроможності підприємства. Повинно бути передбачено розвиток кар'єри, зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновацій на підприємстві [5, с. 531].

Вивчений матеріал досліджень, на нашу думку, вимагає систематизації, узагальнення та уточнення з метою більш ефективного використання людського капіталу.

Цілі статті . Цілями статті є розгляд важливих аспектів розвитку персоналу, мотивації праці, які є визначальними з токи зору ефективного управління людськими ресурсами, людським капіталом. Саме від кваліфікації, навичок та потенціалу розвитку персоналу, а також його практичного розвитку у конкретних умовах діяльності вітчизняних підприємств залежить рівень конкурентоспроможності та інноваційності зазначених підприємств. Практичними цілями статті є надання рекомендацій щодо принципів, методів та окремих аспектів формування, розвитку та мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На нашу думку, можна стверджувати, що передумови для розвитку персоналу зумовлені існуючими умовами діяльності підприємств, головні з них є такі:

- складність проблем управління персоналом у сучасних динамічних ринкових умовах;
- неточність у законодавстві щодо оплати, оподаткування та соціального захисту праці персоналу;
- необхідність суб'єктам ринку мати у штаті висококваліфікованих працівників для виконання стратегічних завдань підприємства наряду із потребою працевлаштовувати необхідну кількість працівників у зв'язку із вимогами економії витрат та мінімізації втрат на оподаткування використання праці.

Основними причинами необхідності розвитку, зокрема підвищення кваліфікації персоналу, слід назвати такі:

- інтернаціоналізація вимог та стандартів до персоналу, глобалізаційні та інтеграційні чинники діяльності фірм, зумовлені інтеграцією економіки України у світові економічні процеси;
- відсутність чіткої ефективної системи інформаційного забезпечення щодо правового, законодавчого та економічного регулювання питань у сфері використання праці;
- необхідність постійного підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах жорсткої конкуренції, ускладнення різноманітних управлінських процесів, точнішого врахування потреб ринку;
- прагнення власників та управлінців підвищити імідж та конкурентоспроможність підприємства, рівень виконання соціально-економічних завдань;
- збільшення навантаження на менеджерів, необхідність враховувати кризові явища в економіці та власному підприємстві; використовувати сучасний рівень знань;
- необхідність навчання персоналу новим управлінським, інформаційним та комунікаційним технологіям;
- необхідність впровадження інновацій у діяльність підприємства на основі нетрадиційного, нестереотипного мислення.

Українські вчені відзначають значний вплив мотиваційних чинників на інноваційність та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств [1, 4, 5, 9]. Формування дієвих механізмів мотивації найманих працівників у конкурентному ринковому середовищі передбачає такі напрямки та заходи:

- тісний взаємозв'язок освіти, складності та умов праці, кваліфікації та досвіду роботи із мотивацією праці;
- взаємозв'язок морального та матеріального стимулювання, удосконалення виробничої демократії;
- дієва система соціального захисту працівників, створення належних безпеки та умов праці;
- стимулювання впровадження інноваційних, технічних, економічних та управлінських нововведень;
- забезпечення корпоративної мотивації працівників через участь у власності, участь у прибутках, первинні та вторинні цінні папери;
- особливе відношення до мотивування інноваторів, талановитих людей, які забезпечують прибутки підприємств;
- застосування об'єктивних систем оцінювання персоналу;
- удосконалення системи розвитку персоналу (планування кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації працівників).

Важливість розвитку, підвищення кваліфікації та мотивація працівників, управління персоналом, загалом, та кадрова політика фірми є настільки важливими, що не завжди підприємства вирішують їх самостійно. Інколи вони вимушені звертатися до кадрових агентств чи консалтингових фірм, значна частина опитаних менеджерів вважають корисними послуги консультантів, але лише незначна кількість з них постійно використовують поради і послуги консультантів, звертаючи увагу на репутацію фірми, рівень якості послуг, гарантію результатів.

Системний підхід щодо управління та розвитку персоналу на рівні конкретних підприємств полягає у такому:

- взаємодія всіх підрозділів системи управління персоналу з метою досягнення синергічного ефекту;
- удосконалення організаційної структури служби управління персоналом на основі норм управління;
- розроблення функціонально-цільової моделі системи управління персоналом із розробленням комплексу завдань для працівників служби управління персоналом згідно з їхніми функціональними обов'язками (зокрема група підготовки та просування персоналу організовує навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, розробляє проекти ділової кар'єри,

укладає угоди на проведення практики та стажування на підприємстві; сектор мотивації та стимулювання праці персоналу розробляє проекти оплати праці; положення про преміювання системи матеріальної та моральної мотивації праці; аналізує продуктивність праці та виробляє заходи щодо її підвищення, організує розроблення посадових інструкцій працівників) [4, с. 695];

- мотивація праці у підрозділах системи управління персоналом та в інших виробничих та управлінських підрозділах;

- вдосконалення планування, прогнозування та маркетингу персоналу, найму та обліку персоналу;

- створення належних умов для розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри);

- забезпечення соціального розвитку трудового колективу, належних умов праці, соціального-психологічного клімату у колективі;

- забезпечення належного інформаційного забезпечення системи управління персоналом, загалом, розвитку та мотивації праці, зокрема;

- врахування взаємодії попиту та пропозиції на ринку праці при залученні персоналу.

Відзначимо необхідність застосування нематеріальних форм і методів стимулювання інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах, які непрямо, опосередковано впливають на якість управління колективами працівників, підвищують рівень розвитку та віддачу від людських ресурсів підприємств:

- постійний розвиток професіоналізму усіх категорій працівників; окремої співпраці із талановитими здібними працівниками;

- підтримання демократичного стилю управління персоналом, залучення працівників до прийняття рішень, залучення менеджерів середньої ланки до участі в нарадах керівного персоналу, надання їм частини конфіденційної інформації для прийняття ефективних рішень на своєму рівні;

- право самостійного впливу та вибору напрямку (методів) навчання та перенавчання персоналу, навчання суміжним до основного профілю напрямкам діяльності (звичайно зі згоди топ-менеджерів);

- створення колективів, засобів, заходів (семінарів, нарад тощо) для заохочення прийняття групових рішень та колективної роботи, обміну думками між підрозділами підприємства, керівниками та підлеглими;

- розвиток організаційних цінностей, які заохочують зростання професіоналізму персоналу та набуття ними знань, вмінь та навичок у суміжних сферах діяльності на підприємстві.

Здійснення процесів ефективного використання ресурсів на підприємстві вимагає впливу та участі здібних і навіть талановитих менеджерів на початковому етапі, який вимагає подолання закономірного опору змінам, окремим бар'єрам психологічного несприйняття у сфері впровадження нових проектів та нетрадиційних для працівників заходів у сфері ресурсного менеджменту. Наведемо окремі результати останніх досліджень у цьому напрямку.

Американські компанії розглядають проблеми задіяння та ефективного управління талановитими людьми як стратегічний пріоритет. Менеджери вищої ланки та підлеглі їм лінійні менеджери надають цій проблемі значний обсяг свого часу та уваги.

За даними американських аналітиків перешкоди, які не дають можливість отримати цінності для бізнесу від управління талановитими працівниками, можна згрупувати у 8 груп і вони розподіляються так:

- топ-менеджери не витрачають достатньо часу на управління талановитими працівниками – 54%;

- лінійні менеджери не достатньо віддані розвитку працівників – 52%;

- організації не мають конструктивної співпраці з метою обміну та ефективнішого використання ресурсів – 51%;

- лінійні менеджери не сприяють диференціації здібностей працівників, виділення талановитих, середніх працівників та тих, що недопрацьовують – 50%;

- топ-менеджери не пов'язують управління талановитими працівниками із стратегією організації фірми – 47%;

- лінійні менеджери часто не задумуються і ні з ким не обговорюють постійну неефективність організації – 45%;
- неперервне планування та виділення ресурсів не є достатньо жорстким – 39%;
- вище керівництво не має спільної думки про ключові ролі працівників у бізнесі – 37%.

Це результати опитування 50 виконавчих керівників бізнесових одиниць та професіоналів відділів HR, які співпрацюють з 29 мультинаціональними компаніями різних галузях та регіонах Африки, Азії, Європи та Північної Америки [6]. Значну частину цих знань можна отримати у корпоративних університетах, яких немало вже організовано в Україні на базі великих українських корпорацій, корпорації з іноземним капіталом та банків. Навчання у корпоративних університетах дозволяє на конкретних ситуаціях у корпорації набути практичні знання та навички реалізації конкретних проблем бізнесу, мотивації працівників, ефективного управління персоналом, зокрема талановитими людьми [7, с. 50-51].

Застосування концепції раціонального використання персоналу на вітчизняних підприємствах повинно передбачати реалізацію таких принципів:

- принцип корисності та раціонального розташування персоналу на їх робочих місцях згідно з освітніми, кваліфікаційними даними, а також соціально-психологічними особливостями;
- принцип врахування ринкових факторів передбачає залучення та використання персоналу згідно з кон'юнктурою товару “робоча сила” на ринку праці, реального попиту щодо їх використання на виробництві [8];
- принцип залучення персоналу згідно з урівноваженим рівнем обслуговування, тобто повне задоволення вимог споживачів продукції (послуг) термінами, надійністю, параметрами, якістю, дизайном, просуванням на ринок тощо;
- принцип мінімуму повних витрат, який передбачає економне та раціональне використання усіх витрат на управління та розвиток персоналу;
- принцип раціональності структури та мобільності персоналу;
- принцип перманентного удосконалення підвищення усебічного рівня розвитку персоналу;
- принцип ефективності витрат на управління персоналом (зокрема формування та розвиток персоналу), що відповідає забезпеченню субституціональності персоналу як товару “робоча сила” та забезпечує системну витратну оптимізацію.

Незважаючи на важливі аспекти впливу високої кваліфікації та розвитку персоналу на конкурентоспроможність та інноваційність організацій, твердження, що кадри вирішують усе, найвірогідніше потрібно вважати дещо перебільшеним. Значимість кадрової політики не можна переоцінювати, але для її здійснення підприємство повинно мати достатньо коштів для залучення високопрофесійних кадрів, а також для їх розвитку та мотивації.

Розглянемо окремі аспекти залучення та підготовки персоналу. Вважаємо, що доцільно думати про кадровий потенціал, готувати його, починаючи із шкільної лави. Уже в шкільному навчанні повинен бути зроблений акцент на спеціалізацію. Таке явище має місце на практиці, але потребує більшого розповсюдження. Особливу увагу слід звернути на сільські школи, які мають менше за обсягом матеріальне та кадрове забезпечення підвищення якості навчання та поглиблення його спеціалізації. Подальшої активізації потребує робота в гуртках. Чи не тут майбутній висококваліфікований працівник вперше намагається знайти і визначити свій подальший трудовий шлях. Чи не тут можна пробудити інтерес і зацікавленість продовжити навчання у технічному чи іншому напрямках. Адже чимало молодих людей слідує наосліп, за порадою батьків, знайомих, друзів, ігноруючи свідомий власний вибір. Результатом цього часто є роздратування, втрата дорогоцінного часу.

Вважаємо, що оптимальним шляхом до професіоналізму та кар'єрного сходження є спеціалізована школа чи гурток, профтехучилище, коледж, технікум, а потім – виші.

Протягом усього цього тривалого періоду педагоги мають заохочувати молоду людину до пошуку знань, до самостійної освіти, сформувати усвідомлення потреби вчитися самостійно все життя, жадобу до знань.

Подальшого розвитку і нової якості в такому разі повинно набути заочне навчання та екстернат, різноманітні короткотривалі високоефективні курси підвищення кваліфікації, після-дипломна освіта. Нині все більшого втілення набуває співпраця між вишами. Перевагу надається закордонній співпраці, яка вважається більш престижною. Не слід також зменшувати можливість такої співпраці всередині країни.

Не менш важливим та актуальним є тісний зв'язок між великими корпораціями, підприємствами і організаціями та навчальними закладами. Це дасть змогу тісніше поєднати теоретичну і практичну підготовку молодих спеціалістів. Без такого поєднання ми готуємо “однобокого” спеціаліста. Роботодавець шукає, передусім, готового професіонала. Він не прагне комплектувати свій кадровий потенціал за рахунок людей, яких потрібно доучувати. Часто теоретична підготовка відстає від необхідних практичних навичок, хоча має бути навпаки. Тут слід працювати на випередження. У такому випадку кардинально змінюється ставлення до людини, яка шукає своє перше робоче місце.

Помилковим, на нашу думку, є формування кадрового потенціалу тільки з молодих людей. Переважна більшість оголошень про вакансії вказує саме на це. По-перше, цей момент не має достатнього законодавчого обґрунтування. Тим більше, дуже сумнівно, що у вигазі й сам роботодавець. Очевидно, що поєднання в одному колективі людей різних вікових категорій набагато доцільніше. У цій статті ми свідомо опускаємо питання гендерної політики, бо вважаємо, що це важлива, окрема тема, вирішення якої на часі.

За нашими спостереженнями, під час вибору та розстановки кадрів недостатньо звертається увага на суто психологічні аспекти залучення та діяльності персоналу, створення для них оптимальних умов діяльності. До цієї роботи слід частіше залучати психологів.

Посилена увага до цього питання повинна бути також з точки зору медиків. Медична довідка при прийнятті на роботу та інших питаннях фігурує як проста формальність, а то й зовсім відкидається її потреба. До чого це призводить, нині вже багато верств суспільства відчувають на собі.

Слід відзначити той факт, що неохоче долучаються до кадрової політики також і правоохоронні органи. Все частіше спливають на поверхню підроблені фальшиві документи про освіту. Вкрай негативний характер має робота таких працівників, тому й потребує належної відповідальності.

Ми розглянули окремі питання кадрової політики. Як бачимо з вищенаведеного, кадрове питання нині потребує нових підходів. Воно й надалі залишається актуальним і стосується кожного члена суспільства.

Стимулювання креативності персоналу підприємств, залучення і розвиток творчих працівників передбачає:

- привабливість підприємства для творчих людей, інноваторів, імідж “інноваційного” підприємства;
- пошук і залучення креативних працівників за допомогою різних відомих способів, зокрема традиційні (навчальні заклади відділи HR підприємств, кадрові агентства, служби зайнятості, біржі праці тощо) та нетрадиційні (наприклад, хедхантинг – “переманювання” кращих працівників інших підприємств, які зможуть сприяти істотному підвищенню ефективності діяльності);
- створення умов для розвитку корпоративної та інноваційної культури;
- ефективний розвиток персоналу;
- формування колективів креативних фахівців;
- накопичення і тиражування творчого досвіду, розвиток індивідуального та колективного творчого потенціалу;
- активізація інноваційної діяльності, розроблення і впровадження інновацій [5, с.532];

Вищенаведені фактори зможуть істотно розширити інноваційні можливості та зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

Щоб персонал розвивався, його потрібно постійно навчати. У сучасній практиці підготовки кадрів в Україні та за кордоном найпоширенішими є такі активні методи навчання: тренінги, програмоване, комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, case-study, ділові і рольові ігри. Бізнес-тренери чергують теоретичні блоки занять із практичними (“почують - забудуть, побачать - запам'ятають, зроблять - зрозуміють”).

Основні аспекти розвитку персоналу: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік працівників, організація трудових відносин на підприємстві, соціальний розвиток та соціальне партнерство, створення умов праці.

Фірма Replacements, Ltd займається продажем столових виробів із фарфору, кришталю, срібла, скла, кераміки. Річний обсяг чистого прибутку 8 млн. дол..

Практика розвитку персоналу американської фірми Replacements, Ltd.:

- постійне підвищення кваліфікації працівників;
- стимулювання та мотивація;
- засвоєння працівниками суміжних знань, вмінь, навиків з метою взаємозамінності персоналу;
- планування кар'єри працівників та інших категорій персоналу;
- максимальна увага та вивчення майбутніх потреб споживачів для задоволення перспективного попиту;
- взаємозамінність персоналу у пікові години для максимального задоволення потреб споживачів;
- стимулювання і мотивація максимальної відданості працівників фірми та реалізації її стратегій при наборі, підборі, підвищенні кваліфікації та просуванні по службі;
- досконалі стратегії контактів з клієнтами;
- якісний і постійний зв'язок і комунікації, як між персоналом всередині фірми, так і між персоналом та споживачами, постачальниками партнерами;
- обслуговування інформаційних каналів, які дають максимальне зростання обсягів продажів;
- стимулювання ефективної співпраці за надзвичайних умов роботи фірми;
- у критичних ситуаціях є практика залучення керівників до обслуговування клієнтів;
- вивчення досвіду інших фірм у роботі з персоналом, аналіз та узагальнення власного досвіду та допущених у минулому помилок;
- максимальне інформаційно-комп'ютерне програмне забезпечення для роботи персоналу, створення обслуговування необхідних баз даних;
- висока зарплата (щорічний перегляд ставок), виплата преміальних ;
- моральне стимулювання (подяки за працю, нагородження грамотами);
- компенсаційні пакети для топ-менеджерів;
- висока плинність кадрів (37%) через високу вимогливість до персоналу;
- регулярно визначають рейтинг продуктивності працівників, який складають керівник та контролери для об'єктивності оцінки роботи персоналу і оголошують щоквартально.

Керівництво Replacements, Ltd. у роботі з персоналом керується такими лозунгами:

1. “Хто краще працює, той більше отримує”.
2. “Правильний настрій у роботі – це 50% успіху”.
3. “Ми не чекаємо від наших працівників чудес, нам достатньо, щоби вони давали нам більше ніж звичайно дають інші працівники в інших компаніях” [10].

З метою досягнення максимальної ефективності розвитку персоналу не варто обмежуватися застосуванням окремих його аспектів, а використовувати їх системно у поєднанні та взаємодії. Це дозволить досягти високої якості людського капіталу підприємств та, як наслідок, забезпечити високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання як на вітчизняному, так і на світовому ринках.

Висновки і перспективи подальших досліджень

1. Персонал підприємства є найважливішим фактором його розвитку, людським капіталом.
2. Існує важливий взаємовплив результатів розвитку і мотивації персоналу та його інноваційність, фінансову стійкість, ринкову вартість та конкурентоспроможність.
3. Незважаючи на складні умови існування, вітчизняні підприємства повинні розробити та впроваджувати власні кроки з формування та розвитку персоналу залежно від мети своєї діяльності та обсягу фінансових ресурсів, які можна використати для цієї мети.
4. Для ефективного розвитку та мотивації персоналу слід застосовувати наведені у статті принципи, методи та результати досліджень.
5. У статті наведено досвід ефективного управління персоналом Replacements, Ltd, який доцільно використовувати в практиці управління працівниками на вітчизняних підприємствах.

У подальших дослідженнях доцільно буде розглянути можливості удосконалення мотивації та ефективного управління для окремих категорій працівників вітчизняних підприємств. Доцільним є, на нашу думку, надання рекомендацій для управління, розвитку та мотивації талановитих працівників. На підприємстві займаються технічними, організаційними та управлінськими інноваціями, також у майбутніх дослідженнях слід глибше відобразити психологічні особливості управління персоналом та їх вплив на підвищення рівня креативності діяльності колективів вітчизняних підприємств.

1. Крикавський Є.В., Леонова С.В. Людський потенціал машинобудівного підприємства: аспекти ідентифікації та оцінювання // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Логістика”. – 2010. – №669. – С.275–282. 2. Петрович Й.М. Організаційно-економічні засади прискорення інноваційних процесів у промисловості України // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2008 – №628. – С.3–10. 3. Кулініч Т.В. Реструктуризація суб’єктів господарювання як стратегічна основа для формування їх інноваційної привабливості // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2008 – №628. – С.550–555. 4. Черкасов А.В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом // Вісник НУ “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2008 – №628. – С.692–695. 5. Карпунь І.Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2008. – №628. – С.529–533. 6. Guthridge M., Kott A.B., Lawson E. The human barriers / The people problem in talent management. – 2006, Number 2. 7. Безлепкіна М. Корпоративні університети – світові та українські тенденції // Києво-Могилянська бізнес-студія. Аналітичний журнал з менеджменту. – 2004, №8. – С. 49–56. 8. Василевський М., Патора Р. Інформація та кадри в логістичних системах. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2001. – 269 с. 9. Галаз Л.В. Вплив трудового потенціалу на конкурентний статус підприємства / Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: аспекти молодіжного підприємництва. Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів: ТзОВ “Компанія “Манускрипт””, 2009. – С.40–42. 10. Томпсон мл. А.А., Стрікленд III А.Дж. Стратегічний менеджмент: концепції и ситуації для аналізу. Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вільямс”, 2005. – 928 с.