

забезпечення. – Львів, 2002. 5. Закон України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” №433–IV від 16.01.2003 р. / Урядовий кур’єр. – 2003. – № 32 6. Глухов В.В., Коробко С.Б., Марініна Т.В. Економіка знань. – СПб., 2003. 7. Плікус І.Й. Система моніторингу для фінансового прогнозу діяльності підприємства // Фінанси України. – 2003. – № 4.

УДК 338.86.056

Л.А. Янковська

Національний університет “Львівська політехніка”

ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРА: ОСНОВНІ РИСИ І ВИМОГИ

© Янковська Л.А., 2005

Представлено теоретично обґрунтований підхід до підготовки менеджера, побудований на основі, з одного боку, наявності формальних вимог до вакантної посади, а з іншого – об’єктивної інформації про кандидатури на цю посаду.

Подається експертна оцінка вимог до особи – кандидата на певну посаду у вигляді профілів та аналіз вимог, що ставляться перед кандидатом на посаду у організації з їх послідовністю та вагомністю. Автори вважають, що вона повинна бути орієнтиром для системи навчання і підготовки в навчальних закладах.

Approach to preparation of manager, built on basis from one side of presence of formal requirements to the vacant position is presented in, and from second – objective information about candidats on this position.

Expert estimation of requirements to the person is given – candidate after the definite position as types, and given analysis of requirements, that is faced before candidate after position in the given organization with their sequence and ponder ability. The authors consider, that it must be a reference point for the system of teaching and preparation in the educational establishments.

Постановка проблеми. Проблема належної організації формування та використання освітньо-фахового потенціалу як підставового чинника у формуванні людського капіталу вийшла на чільне місце серед заходів забезпечення управління у будь-якій галузі народного господарства. Оскільки економічний потенціал держави і регіону – це економічні можливості, які можуть бути використані, знання стали невід’ємним елементом сучасного розвитку суспільства, підприємництва, яке полегшує підприємцям подолання бар’єрів, пов’язаних з обмеженістю матеріальних і людських засобів і уможливує отримання більшої вартості з тих самих засобів.

У цьому плані на чільне місце виступає проблема підготовки кадрів, які б становили опору будь-якої структури в умовах жорсткої конкуренції на ринку [1–4,12]. Методи підготовки кадрів повинні відповідати тим вимогам, які ставить середовище перед ними при наборі на посаду. І ці методи вимагають розвитку і вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найчастіше відбір здійснюється керівником або спеціалістом відділу кадрів, як правило, на основі особистих оцінок обсягу і характеру роботи, на яку розглядається кандидатура. Такий відбір проходить здебільшого в умовах відсутності повної інформації про ділові якості та професіональні компетенції кандидатури [5].

На наш погляд, орієнтиром для оптимальної підготовки кадрів повинні бути обґрунтовані вимоги до посади.

Основними підвалинами загальноприйнятого методу набору і відбору кадрів нині практично є таке.

Враховуючи конкретні особливості структури та її підрозділів, відбирають ті кандидатури, які можуть вирішувати завдання, що ставляться перед виконавцем на певній роботі (посаді). Однак найчастіше відбір з наявних кандидатур здійснюється керівником або спеціалістом

відділу кадрів, як правило, на основі особистих оцінок обсягу і характеру роботи, на яку розглядається кандидатура. Такий відбір проходить переважно в умовах відсутності повної інформації про ділові якості та професіональні компетенції кандидатури. І тут повинні проявлятися надбані в процесі освіти і підготовки необхідні риси кандидата.

У такому разі проявляється ще один недолік. Він полягає в обмеженні всебічного розвитку особистості здібного працівника, який повинен пристосовуватися до конкретного робочого місця.

Другою характерною ознакою застосовуваного методу набору є те, що відбір кандидатур здійснюється на підставі з попередньої професійної підготовки, виробничого досвіду і якісних характеристик кандидата, зате зміст функціональних обов'язків і трудомісткість праці визначаються на підставі організаційних документів або досвіду керівника при оцінці кандидата під конкретну роботу чи посаду.

Якщо керівник чи спеціаліст відділу кадрів може більш-менш чітко визначити зміст функціональних обов'язків і трудомісткість праці на певному робочому місці чи посаді і мати щодо цього тверді та непохитні вимоги, то друга сторона – кандидат для нього є до певної міри рівнянням з багатьма невідомими. Розв'язують таке рівняння переважно інтуїтивно, в той час, як повинно воно проводитися на науковій основі, і, що дуже важливо, серед кандидатів, які підготовлені належно, тобто відповідно до таких вимог.

Крім того, слід врахувати ще й те, що більшу можливість зайняти вакантну посаду має менш здібний працівник чи службовець лише завдяки тому, що він був прийнятий на роботу раніш. А якщо з'являється новий висококваліфікований кандидат, то вакантне місце вже зайняте працівником нижчої кваліфікації, з меншим виробничим досвідом, чи з нижчими творчими здібностями.

Звичайно вихідними даними для наукового відбору кадрів повинні послужити:

моделі робочих місць;

філософія підприємства;

правила внутрішнього розпорядку;

організаційна структура підприємства;

штатний розклад підприємства;

положення про підрозділи;

контракт працівника;

посадові інструкції;

положення про оплату праці;

положення про службу і комерційну таємницю [30, с. 43].

Саме такі дані мають бути підставою до формування вимог до кандидата і, відповідно, до його підготовки. Одночасно такі вимоги повинні представлятися у певній послідовності і виражатися бальною оцінкою.

Формулювання цілей статті

Експертна оцінка вимог до особи – кандидата на певну посаду називається профілем. Такі профілі слід будувати для вимог на кожну посаду і застосовувати як при прийомі на роботу, так і при періодичній атестації наявних працівників. Бажано мати дані рівня євровимог і хоча б середні по регіону. Головне у такому профілі – це чітко окреслити, які вимоги ставляться перед кандидатом на посаду у організації, і визначитися з пріоритетністю та їх вагомністю для посади чи робочого місця.

Виклад основного матеріалу. Послідовність вимог до особи – кандидата на певну посаду може бути різною, однак бажано все-таки визначити вимоги у послідовності їх важливості для посади чи робочого місця. Зрозуміло, що для різних посад чи робочих місць одна й та сама вимога може займати різне місце залежно від її вагомості на певній посаді чи робочому місці.

Наприклад, такі риси, як представницький вигляд, або комунікабельність є важливими для посади менеджера, в той час як для посади, наприклад, експерта з технічного контролю виготовлюваної продукції ці риси не відіграють вирішальної ролі. Тому при побудові профілю вимог для різних посад, чи робочих місць ці вимоги можуть займати різне місце в ієрархічній системі вимог.

Відносно побудови ієрархії вимог нами пропонується користуватися такими міркуваннями. Оскільки в умовах ринкової економіки праця також є товаром, то вимоги до пропозиції праці на ринку праці можуть оцінюватися подібно до оцінки будь-якого, наприклад, матеріального товару, згідно з його споживчою вартістю. Вплив окремих характеристик на споживчу вартість товару різний. Тому залежно від їх важливості всі характеристики можна поділити на:

- а) критичні, тобто такі без яких виріб не може виконувати своїх основних функцій;
- б) важливі, тобто такі, які істотно впливають на споживчу вартість виробу;
- в) середньоважливі, тобто такі, котрі є бажаними, але їх вплив на споживчу вартість виробу невеликий;
- г) маловажливі, тобто такі, без яких споживча вартість виробу не зменшується, але вони є бажаними з інших міркувань.

На прикладі автомобіля характеристики можна впорядковувати так. До критичних слід зарахувати, наприклад, гальмо; до важливих – потужність двигуна; до середньоважливих – автоматичне перемикання передач; до маловажливих – колір автомобіля. Подібно потрібно класифікувати персональні характеристики особи як об'єкта “купівлі” на ринку праці.

Характеристики, необхідні для посади менеджера із справ реалізації продукції, за даними зарубіжних джерел [9, с.101] впорядковані у послідовності від найважливішої так:

- освіта;
- вік;
- стан здоров'я;
- знання іноземних мов;
- комерційні навички;
- здатність до організації праці;
- здатність приймати рішення;
- авторитет;
- рівень уміння переконувати;
- уміння аналізувати проблеми;
- витривалість у праці;
- опірність до стресів;
- енергійність;
- орієнтація на клієнта;
- контактність у спілкуванні;
- емоційна стабільність;
- особистість, обдарованість;
- бажання кандидата до підвищення професійної майстерності.

Інший варіант впорядкування характеристик, необхідних для посідання посади менеджера до справ реалізації продукції:

- освіта;
- компетентність;
- комунікабельність;
- пунктуальність;
- здатність до мотивації;
- впевненість в манерах;
- особистість, обдарованість;
- цілеспрямованість;
- високі екзаменаційні оцінки походження;
- вибрана спеціальність;
- знання іноземних мов;
- досвід роботи за кордоном;
- стресостійкість;

соціальна свідомість;
 психічна врівноваженість;
 фантазія, творчість, оригінальність;
 мобільність, гнучкість.

Приклад експертних оцінок базових вимог до менеджера представлено в таблиці [10, с.89]. У цій таблиці літерою “є” проставлена бальна оцінка згідно з євровимогами (із закордонних джерел), а літерою “р” експертна оцінка базових вимог до менеджера в регіоні. З’єднавши всі точки “є” і всі точки “р”, отримуємо графіки оцінки базових вимог, геометрична площа між котрими вказує на різницю між оцінкою на рівні євровимог і регіону.

Таким графіком можна користуватися при прийманні на роботу менеджера, будуючи графік за його індивідуальними балами і порівнюючи його з попередніми графіками. Очевидно, що на роботу приймається той кандидат, у якого графік балів вимог буде найменше відрізнятись від графіка євровимог чи регіону.

Експертна оцінка базових вимог до менеджера

Базові вимоги / Бали	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Освіта		Р	Є							
2. Компетентність		Р			Є					
3. Комуникабельність	Є		Р							
4. Пунктуальність		Р			Є					
5. Здатність до мотивації		Є		Р						
6. Впевненість в манерах			Є	Р						
7. Особистість, обдарованість		Р	Є							
8. Цілеспрямованість		Є	Р							
9. Високі екзаменаційні оцінки					Р			Є		
10. Походження								Р		Є
11. Вибрана спеціальність				Р				Є		
12. Знання іноземних мов			Є	Р						
13. Досвід роботи за кордоном			Р		Є					
14. Стресостійкість		Р	Є							
15. Соціальна свідомість			Р	Є						
16. Психічна врівноваженість		Р			Є					
17. Фантазія, творчість, оригінальність		Р	Є							
18. Мобільність, гнучкість		Р	Є							

Джерело: В. Szurgot. Zarządzanie kadrami. Люблін: вид. ЛКУ, 2001, стор. 89.

Головна умова при побудові такого профілю для конкретної організації – це чітко окреслити, які вимоги ставляться перед кандидатом на посаду у певній організації і визначитися з їх послідовністю та, головне, їх вагомістю. У такому профілі критичних (необхідних, вирішальних) рис може бути декілька. Мінімізація профільних питань (рис) значно полегшує роботу кадрових працівників на підготовчому етапі і в процесі відбору.

При широкому наборі, якщо організація не в стані визначитися з тестуванням за великим обсягом питань (рис кандидатів), мінімізація їх через виділення найголовніших полегшує процедуру набору і відбору кадрів.

Щодо бальної оцінки, то вона є широким полем діяльності керівних працівників чи працівників відділу кадрів, але зате всі кандидати на посаду повинні об’єктивно оцінюватися за прийнятною бальною системою.

Практичний варіант відбору можна протезити на прикладі.

Під час відбору кандидатів на посаду менеджера чотири кандидати отримали однакові бали по всіх, крім двох з профілю головних характеристик:

Варіант 1:

1-й – за освіту отримав 2 бали, а за представницький вигляд і добре поставлену мову – 8 балів;

2-й – за освіту отримав 4 бали, а за представницький вигляд і добре поставлену мову – 6 балів;

3-й – за освіту отримав 5 балів, а за представницький вигляд і добре поставлену мову – також 5 балів;

4-й – за освіту отримав 8 балів, а за представницький вигляд і добре поставлену мову – 2 бали.

Варіант 2:

1-й – за позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців (моральні засади) отримав 2 бали, а за особисту культуру і тактовність – 8 балів;

2-й – за позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців (моральні засади) отримав 4 бали, а за особисту культуру і тактовність – 6 балів;

3-й – за позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців (моральні засади) отримав 5 балів, а за особисту культуру і тактовність – також 5 балів;

4-й – за позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців (моральні засади) отримав 8 балів, а за особисту культуру і тактовність – 2 бали.

Варіант 3:

1-й – за вміння вести розмову отримав 2 бали, а за особисту культуру і тактовність – 8 балів;

2-й – за вміння вести розмову отримав 4 бали, а за особисту культуру і тактовність – 6 балів;

3-й – за вміння вести розмову отримав 5 балів, а за особисту культуру і тактовність – також 5 балів;

4-й – за вміння вести розмову отримав 8 балів, а за особисту культуру і тактовність – 2 бали.

Варіант 4:

1-й – за освіту отримав 2 бали, а за набуті професійні навички – 8 балів;

2-й – за освіту отримав 4 бали, а за набуті професійні навички – 6 балів;

3-й – за освіту отримав 5 балів, а за набуті професійні навички – також 5 балів;

4-й – за освіту отримав 8 балів, а набуті професійні навички – 2 бали.

Розглядаючи варіанти слід користуватися такими міркуваннями. Насамперед вимоги до кандидата повинні бути впорядковані за їх пріоритетністю. Щодо бальної системи оцінки, то, зрозуміло, що всі кандидати оцінюються за однією системою, яка належить до компетенції осіб, що відповідають за набір.

Очевидно, що при наборі на посаду менеджера, вимоги до таких характеристик претендента, як освіта, зовнішній вигляд, особиста культура і тактовність, позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців, вміння вести розмову, здобуті професійні навички належать до головних. Однак ці головні вимоги теж слід впорядкувати за пріоритетністю, а при відборі розглядати кандидатуру у перспективі.

Поміркуємо про ці вимоги в переліченій послідовності.

1-ша риса – освіта. Якщо кандидат має певну професійну освіту, то це дає йому перевагу перед іншими, але треба врахувати такі чинники, як вік кандидата, його бажання до освіти (кандидат міг не здобути освіти з різних причин, хоча б матеріальних), а також факт надання йому можливості здобути освіту в процесі роботи у цій структурі, що своєю чергою залежить від ряду внутрішньоструктурних факторів (галузь діяльності структури, складність виробничих процесів, організаційні і фінансові можливості тощо).

Очевидно, що бальна оцінка цієї риси повинна мати якусь **критичну мінімальну межу**, нижче від якої кандидат не має шансів на здобуття посади. Одночасно саму рису слід зарахувати до **набутих**, якщо її можна виправити, або до **природжених**, якщо риса виправленню не піддається. Очевидно, що освіта не є природженою рисою кандидата при отриманні ним балу не нижчого від критичної мінімальної межі. Отже, освіту можна зарахувати до вимог, які піддаються виправленню, вдосконаленню.

2-га риса – представницький вигляд і добре поставлена мова. Ця вимога до певної міри серйозніша від попередньої, якщо під зовнішнім виглядом розуміти, наприклад, одяг претендента,

то це можна виправити. До певної міри поправима навіть акуратність в одязі (цього можна привчити, чи навіть зобов'язати). Якщо під представницьким виглядом розуміти фізичні дані претендента, то цієї риси в принципі змінити не можна. Вона є природженою рисою кандидата, і для отримання посади менеджера, очевидно, повинна бути однією з вирішальних.

Перший варіант відбору у вищенаведеному прикладі повинен надати перевагу кандидатові, який має бал за освіту, не нижчий від критичного і найвищий бал за зовнішній вигляд (при рівності всіх інших балів). Якщо приймемо мінімальний критичний бал за освіту таким, що дорівнює 4, то найкращим кандидатом буде другий, тобто кандидат, який отримав за освіту отримав 4 бали, а за зовнішній вигляд – 6 балів.

Зважаючи на мінімальні критичні бали обох рис кандидатів, при відборі можна зупинитися і на третьому кандидаті, оскільки обидві його риси відповідають критичним вимогам. У такому разі рішення повинно прийматися залежно від характеру освіти, необхідної для роботи у цій структурі. Так, наприклад, для роботи на фірмі, яка займається виготовленням чи навіть обслуговуванням комп'ютерів, диплом про вищу освіту значно важливіший, ніж, скажімо, для диплом про вищу освіту для фірми, яка займається туристичною діяльністю. Так що для першої фірми, очевидно, придатнішою кандидатурою буде третя, а для другої фірми такою буде друга кандидатура.

3-тя риса – особиста культура і тактовність. Ця риса кандидата за своєю суттю є результатом комплексу факторів – природжених і набутих. Набуті фактори (освіта, робота за кордоном, особисте оточення, рівень спілкування тощо) є поправимими, а природжені – роблять рису непоправимою. Тому при виставленні балів за цю рису оцінюючий повинен враховувати характер цих факторів: риса поправима чи ні.

4-та риса – позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців. Ця риса характеризує претендента як людину, вказує на її моральні якості. Може здаватися, що відгуки кандидата про своїх попередніх працедавців не є важливою рисою. Однак це не зовсім так. Вона говорить про характер людини, про її ставлення до інших людей, що може надалі позначитися на внутрішніх стосунках у фірмі. Відомо, що “одна паршива вівця може запаршивити ціле стадо”. Кандидата з такою яскраво вираженою негативною рисою слід остерігатися, тому що змінити сформований характер людини є справою практично недосяжною. Отже, ця риса повинна ставитися в ранг вирішальних.

Другий варіант відбору у вищенаведеному прикладі дуже важкий. Адже особиста культура і тактовність людини тісно пов'язані з її ставленням до інших людей, з її моральними засадами, що найлегше виявити у її відгуках про своїх попередніх працедавців. Тому, якщо приймемо мінімальний критичний бал за особисту культуру і тактовність – 4, а за відгуки про своїх попередніх працедавців – теж 4 бали, то найкращим кандидатом (при рівності всіх інших балів) буде третій, тобто кандидат, який отримав за особисту культуру і тактовність 5 балів, і за відгуки про своїх попередніх працедавців – теж 5 балів.

Але цей вибір кандидата можна вважати дуже умовним, тому що явно критичний відгук кандидата про своїх попередніх працедавців може бути об'єктивним. І, якщо це так, то в такому разі слід зупинитися на 1-й кандидатурі, тобто на кандидатові, який отримав найвищий бал за особисту культуру і тактовність при рівності всіх інших балів.

5-та риса – вміння вести розмову. Ця риса, хоч і є вирішальною для посади менеджера, але вона є набутою. Та, хоч вона піддається вдосконаленню, але на це потрібен певний час і зусилля як з боку кандидата, так і з боку працедавця. У такому разі слід звернути увагу на побічні фактори (наприклад, на вік кандидата), і при відборі слід орієнтуватися (крім віку кандидата) також на бали, отримані кандидатом з інших рис.

6-та риса – набуті професійні навички. Цю рису теж треба зарахувати до вирішальних, особливо, коли йде відбір серед кандидатів, які отримали однаково кількість балів з інших вирішальних рис. Однак ця риса не є природженою, оскільки професійні навички здобуваються в процесі трудової діяльності людини. І в такому разі треба звернути увагу теж на вік кандидата.

Третій випадок відбору у вищенаведеному прикладі не становить якихось труднощів, оскільки така риса кандидата, як уміння вести розмову, не є критичною. Тому, якщо приймемо мінімальним критичний бал за уміння вести розмову 4 бали, а за особисту культуру і тактовність – 5 балів, то відбираємо другого кандидата, який за вміння вести розмову отримав 4 бали (не нижче від критичної мінімальної оцінки), а за особисту культуру і тактовність – 6 балів (найвища оцінка серед тих, хто отримав не нижче від критичної мінімальної оцінки з першої риси).

Четвертий випадок відбору у вищенаведеному прикладі, подібно до третього, теж не становить труднощів, оскільки така риса кандидата, як освіта, не є природженою, і здобуті професійні навички – теж не природжена риса. Якщо приймемо мінімальним критичний бал за освіту таким, що дорівнює 4, і за здобуті професійні навички – також 4, то відібрати можна другого (4 і 6 балів відповідно), або третього (5 і 5 балів відповідно). При рівності всіх інших балів зупинитися потрібно на молодшому кандидаті.

Профіль вимог до кандидатів на посаду менеджера, на нашу думку, повинен мати таку пріоритетність рис:

Представницький вигляд і добре поставлена мова.

Освіта.

Інтелектуальний рівень: логічне мислення, аналіз, узагальнення, вміння роботи висновки.

Риси особистості: цілеспрямованість, комунікабельність, пунктуальність, стресостійкість, психічна рівноваженість, манери.

Здатність до мотивації, фантазія, творчість, оригінальність, мобільність, гнучкість.

Моральні засади.

Вік.

Володіння оргтехнікою і комп'ютером.

Інші бажані вимоги, наприклад, знання іноземних мов, стаж роботи на спорідненій посаді, досвід роботи за кордоном, ділові зв'язки і таке інше, продиктоване профілем організації, яку представляє працедавець.

Слід зазначити, що у пропонованому профілі природжені і набуті риси розміщені упереміжку, зате у послідовності їх важливості. Так, наприклад, насамперед виділяється вимога до представницького вигляду і добре поставленої мови. Така риса передовсім привертає на себе увагу, причому не лише при прийомі на роботу, а й при виконанні менеджерських обов'язків. І, коли освіта кандидата також є однією з необхідних його характеристик, то освіта разом з представницьким виглядом і добре поставленою мовою створюють високі шанси кандидатів на здобуття посади, а керівництву фірми дають підстави для відбору його на посаду менеджера.

Висновки. Враховуючи вищевикладене, можна дійти таких висновків щодо профілю вимог до кандидатів.

Базові вимоги до особи – кандидата на певну посаду (роботу) повинні бути впорядковані за їх важливістю і значущістю в процесі виконання посадових функцій чи характеру робіт. Ці вимоги характеризують кандидата умовною кількісною оцінкою його персональних рис.

Персональні риси можна поділити на природжені і набуті. Природжені – це такі риси кандидата, яких змінити не можна (зріст, риси характеру, темперамент тощо), а набуті – це риси, які піддаються вдосконаленню і покращанню, що особливо важливим є при підготовці спеціалістів.

Профіль вимог краще будувати у послідовності, починаючи від найважливішої риси.

При наборі кадрів працедавець довільно встановлює вимоги до бальної системи оцінок, однак ця система повинна обов'язково застосовуватися до всіх кандидатів однаково і об'єктивно.

Працедавець, встановлюючи бальну систему оцінок, визначає мінімальний критичний бал, необхідний для виконання обов'язків на посаді (при виконанні певної роботи).

Процедура підбору кадрів повинна здійснюватися на підставі порівняння фактичних профілів кожного з кандидатів із профілем вимог до посади (роботи).

На кожну посаду (роботу) будеється окремий профіль вимог, який є основою для відбору при прийомі на роботу.

Такі теоретичні профілі, на думку авторів, мають служити базовою основою для порівняння з профілями конкретного кандидата, але, головне, – основним фаховим орієнтиром в системі навчання і підготовки в навчальних закладах.

1. Altman E. *Financial Ratios. Dal Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy* // *Jurnal of Finance*, 1968, № 23.
2. Амоша А. И., Збаразская Л. А. *Реструктуризация промышленного производства: региональные проблемы и приоритеты* // *Економіка промисловості*. – № 3. – 1999. – С. 39–47.
3. Бальцеревич Л. *Свобода і розвиток. Економія вільного ринку / Пер з польської*. – Львів, 2000.
4. Бажал Ю. *Інвестиційно-інноваційні ресурси економічного зростання* // *Стратегія економічного розвитку України: Наук. Зб. Вип. 1 / Відп. ред. О. П. Степанов*. – К., 2000. С. 34–40.
5. Baumol W. J., Panzar J. C., Willig R. D. *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure*. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, New York, 1988.
6. Егоршин А. П. *Управление персоналом*. – 2-е изд. – Н. Новгород. 1999.
7. Патора Р. *Ринок праці: тенденції і конкуренція* // *Наукові вісті НТУУ “КПІ”*. – 2001. – С. 5–11.
8. Патора Р., Андел І.В. *Управління працевлаштування випускників навчальних закладів / Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Щорічник наукових праць. Інститут регіональних досліджень*. – Львів, 2000. – С. 257–268.
9. Jamka Beata. *Pozyskiwanie pracowników*. Warszawa, 1998.
10. Шургом Б. *Управління кадрами*. Люблін, 2001.
11. Kuciński K. *Gospodarka współczesnego świata*. Poznań, 2000.