

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Управління персоналом» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки ЗВО СВО спеціальності «Бакалавр» 073 «Менеджмент».

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організації.

**Міждисциплінарні зв'язки:** вивчення навчальної дисципліни базується на знаннях, отриманих при вивченні навчальних дисциплін «Менеджмент», «Адміністративний менеджмент», «Самоменеджмент», «Публічне управління», «Психологія управління» тісно пов'язана з дисциплінами «Креативний менеджмент», «Мотиваційний менеджмент», «Офісний менеджмент» та «Адміністративний менеджмент», а також є базою для вивчення дисциплін «Організаційна культура», яка вивчається пізніше.

## 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Метою викладання навчальної дисципліни «Управління персоналом» є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Управління персоналом» є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- формування ефективної системи управління персоналом в організації;
- обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;
- формування та аналіз стану кадрової політики організації;
- проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства;
- управління соціальним розвитком трудового колективу;
- формування успішної команди як соціального утворення;
- застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі: організування набору і відбору персоналу в організації;
- навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу організації;
- управління діловою кар'єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою їх розвитку;
- атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

1.2. Згідно з вимогами освітньо-наукової програми у здобувачів вищої освіти має бути сформовані наступні елементи компетентності:

*знання:*

- розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні;
- розуміти місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій;
- знати основні принципи управління персоналом у сучасній системі менеджменту;
- розуміти сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в

організації;

- знати основні функції кадрової служби, у т. ч. менеджера з персоналу;
- розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращання;

- знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію
- мати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу організації;
- мати уявлення про сутність соціального партнерства в організації та знати зміст колективного договору.

*вміння:*

- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, вміти будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації:

- володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників;

- вміти проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу;

- вміти будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства:

- застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією;

- володіти вмінням формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним:

- вміти характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства;

- обирати найбільш економічно доцільні джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію;

- володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві;

- вміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані;

- складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства;

- розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства.

- володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожній конкретній організації;

- застосовувати форми та методи навчання працівників залежно від потреб організації;

- володіти навичками розрахунку показників руху кадрів в організації;

- вміти забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників на підприємстві та підвищувати його:

- готувати пропозиції щодо проведення економічно обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів:

- вміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками.

*способи мислення:*

- формування суджень – форми мислинневого відображення об'єктивної дійсності, яка полягає у ствердженнях наявності або відсутності ознак, властивостей або відносин у сфері менеджменту персоналу;

- пропонування міркувань – низки пов'язаних суджень, спрямованих на те, щоб з'ясувати істинність якої-небудь думки у сфері менеджменту персоналу, доведення її або заперечення;

- створення умовиводів – виведення з одного або декількох суджень в області менеджменту персоналу нового;

– генерування понять – пізнання сутності предметів і явищ у межах менеджменту персоналу в їх істотних зв'язках та відносинах, узагальнення їх істотних ознак.

*професійні, світоглядні і громадянські якості:*

– здатність використовувати знання, вміння та навички для теоретичного та практичного освоєння проблем і перспектив менеджменту та планувати, організовувати, реалізовувати, презентувати відповідні наукові дослідження;

– ґрунтовні знання історичних засад розвитку теорії і практики менеджменту, ідейних вчень класиків менеджменту, фундаментальних постулатів та парадигм менеджменту, новітніх прогресивних тенденцій розвитку менеджменту;

– ґрунтовні знання класичного та сучасного наукового інструментарію дослідження соціально-економічних явищ та процесів у різних сферах менеджменту;

– здатність організовувати та проводити управлінські дослідження, використовуючи сучасну методологію та інформаційні технології;

– здатність застосовувати одержані знання з різних предметних сфер менеджменту для формулювання нових теоретичних трактувань і положень, практичних адресних рекомендацій і пропозицій;

– здатність виявляти та розуміти причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами та процесами у сфері менеджменту, ідентифікувати та оцінювати фактори впливу;

– ґрунтовні знання особливостей, інструментарію, новітніх напрямків менеджменту персоналу та здатність формувати ефективну сучасну систему менеджменту персоналу підприємства.

*морально-етичні цінності:*

– сформувати уявлення про моральні цінності людини;

– здатність висловлювати своє судження про роль і значущість моральних цінностей у житті людини;

– формувати вміння аналізувати мотиви та вчинки людей, моделювати та розв'язувати ситуації, пов'язані з виконанням обов'язків у колективі;

– розвивати почуття відповідальності за свій вибір та наслідки вчинків;

– виховувати самостійність, волю, моральність.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 240 годин 8 кредитів ЄКТС.

## **2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій**

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

### **Тема 2. Управління персоналом як соціальна система**

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий

персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

### **Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації**

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя).

Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

### **Тема 4. Кадрове планування в організаціях**

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.

Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів.

Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

### **Тема 5. Організація набору та відбору персоналу**

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

### **Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу**

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.

Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

### **Тема 7. Формування колективу організації**

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудовою колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.

### **Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

### **Тема 9. Оцінювання персоналу в організації**

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації.

Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів

основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників.

Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи. дотримання правил техніки безпеки тощо.

Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

### **Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації**

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.

Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій.

Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

### **Тема 11. Управління процесом звільнення персоналу**

Причини та фактори звільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

### **Тема 12. Соціальне партнерство в організації**

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Регулювання соціально-трудова відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

### **Тема 13. Ефективність управління персоналом**

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління

персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

### 3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

#### Основна

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Кондор». – 2003. – 296 с.
3. Менеджмент персоналу. Практикум: [навч. посіб.] / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта; за ред. О. І. Сердюк. – Полтава : ПДАА, 2012. – 344 с.
4. Михайлова Л. І. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб.] – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. [Електронний ресурс] / Савченко В. А. / – Режим доступа к книге: <http://library.if.ua/books/104.html>
6. Управління персоналом : [навч. посіб.] / [Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
7. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб.] / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. — 427 с.
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

#### Допоміжна

1. Егоршин А. П. Управление персоналом : [учеб. пособ.] / Егоршин А. П. – [2-е изд.] – Н. Новгород : ИИМБ, 1999. – 624 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом. В кн. Управление организацией / А. Я. Кибанов; под ред. Поршнева А. П., Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
3. Маркова Н. С. Развитие персонала : [навч. посіб.] / Маркова Н. С. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : [учеб. пособ.] ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЗиУ, 2001. – 312 с.
5. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / Мурашко М. І. – К. : «Знання», 2002. – 365 с.
6. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / [Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. С., Одегов Ю. Г.]. – М. : «Экзамен», 1999. – 576 с.
7. Управление персоналом организации : [учебн.] / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 512 с.
8. Управление персоналом организации: Практикум : [учеб. пособ.] / Под ред. д. э. н. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 296 с.
9. Шекшня Г. В. Планирование персонала и прием на работу / Г. В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 86 с.
10. Шекшня Г. В. Управление персоналом современной организации : [учебно-практич. пособ.] / Шекшня Г. В. – [изд-во 3-е перераб. и доп.]. – М. : ЗАО «Бизнес школа

«Интел-Синтез», 1998. – 352 с.

11. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : [учебн.] / Щекин Г. В. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – К. : МАУП, 1999. – 288 с.

12. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми; психология кадрового менеджмента : [науч.-прак. пособ.] / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 1998. – 400 с.

13. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : [моногр.] / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 1997. – 176 с.

14. Филин С. А. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для руководителей и профессионалов в управлении человеческими ресурсами / С. А. Филин, Т. В. Филина. – Алма-Ата : Институт директоров, 2011 – 209 с.

15. Филина Ф. Н. Справочник кадровика: полное практическое руководство. 7-изд., перераб. и доп. / Ф. Н. Филин. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2011. – 70 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. HR Лига Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=mp/journal>

2. HR Менеджмент. Ведущий портал о кадровом менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrm.ru/db/hrm/vid/km/code/type/article.html>

3. HR-RU Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hr-ru.com/>

4. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kadrovik.ua/>

5. Газета «Кадри і зарплата». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kadrovik.ua/content/gazeta-kadri-i-zarplata>

6. Газета «Персонал Плюс». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.maup.com.ua/newsmaup/news?idn=56](http://www.maup.com.ua/newsmaup/news?idn=56)

7. Гаряча Лінія Кадровика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.facebook.com/mcferkadri>

8. Журнал «Директор по персоналу». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.HR-director.ru](http://www.HR-director.ru)

9. Журнал «Довідник кадровика». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kadrovik.ua/content/dovidnik\\_kadrovika](http://www.kadrovik.ua/content/dovidnik_kadrovika)

10. Журнал «Економіка АПК». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eapk.org.ua/uk/>

11. Журнал «Кадрова практика». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kadrovik.ua/content/kadrova-praktika-novii-poglyad-na-kadrovu-spravu>

12. Журнал «Кадровик-01». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [kadrovik01.com.ua/](http://kadrovik01.com.ua/)

13. Журнал «Кадровое дело». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kdelo.ru/>

14. Журнал «Работа с персоналом». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.HR-director.ru](http://www.HR-director.ru)

15. Журнал «Управление персоналом – Украина». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrd.com.ua/>

16. Журнал «Управление персоналом». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.top-personal.ru/](http://www.top-personal.ru/)

17. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська. – М. С. Одеса : Атлант, 2013. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/467?show=full>

18. Кадровик-онлайн. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://online.kadrovik.ua/>

19. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» [Електронний ресурс] / Маркова С. В.,



Олійник О. М. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – Режим доступу:  
[http://sites.znu.edu.ua/bank/public\\_files/2014/05/20/2819\\_1399965856\\_men\\_peres\\_koriya.pdf](http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_koriya.pdf)

20. Професійний портал кадровиків України. Гаряча лінія кадровика. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kadrovik01.com.ua/mcfr-kadry/our\\_publications/kadrovik\\_01/](http://kadrovik01.com.ua/mcfr-kadry/our_publications/kadrovik_01/)