

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу і консалтингу

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Директор ННІ неперервної освіти і туризму



М.М. Кулаєць
“5” серпня 2020 р.

РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри туристичного та
готельно-ресторанного бізнесу і
консалтингу

Протокол № 12 від 16 червня 2020 р.

Завідувач кафедри

д.е.н., доцент  Д.І. Басюк

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

HR-менеджмент

для підготовки фахівців ОС «Магістр»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Дорадництво»

Розробник: к.е.н., доц. Самсонова Вікторія Володимирівна

Київ – 2020 р.

1. Опис навчальної дисципліни

«HR-менеджмент»

Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень		
Ступінь вищої освіти	Магістр	
Спеціальність	«Менеджмент»	
Освітня програма	«Дорадництво»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	обов'язковий	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	3	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	1	
Семестр	1	
Лекційні заняття	15 год.	
Практичні, семінарські заняття	15 год.	
Лабораторні заняття		
Самостійна робота	120 год.	
Індивідуальні завдання		
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4 год.	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою дисципліни «HR-менеджмент» є підготовка студентів до ефективного управління співробітниками, персоналом, тобто формування у студентів цілісного і логічно-послідовного комплексу теоретичних знань про сутність управління людськими ресурсами підприємств та організацій і практичних умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, його оцінювання і навчання.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «HR-менеджмент» є:

- сприяти розумінню студентами сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах;
- сприяти розумінню студентами місця і ролі курсу в системі менеджменту і формуванні якостей HR-менеджера;

- вивчити HR теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети;
- визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації;
- розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен оволодіти компетентностями:

загальними:

- здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати моральні цінності демократичного суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;
- здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння технік управління людськими ресурсами підприємств;
- розуміння та власне осмислення основних світоглядних концепцій і принципів у навчанні і професійній діяльності;
- здатність до критичного мислення, аналізу і синтезу;
- соціальна відповідальність та екологічність мислення;
- здатність шукати, обробляти та аналізувати інформацію з різних джерел;
- здатність зосереджуватись на якості та результаті при виконанні завдань;
- здатність визначати, формулювати і вирішувати проблеми;
- навички міжособистісної взаємодії, уміння працювати автономно та в команді;
- здатність планувати час та управляти ним;
- формувати оптимальний творчий потенціал, найвищу продуктивність праці;
- прагнення до самовдосконалення, досягнення найвищої професійної майстерності.

фаховими:

- здатність управляти малими, середніми і великими групами та виконувати функції з відбору, розміщення, тренування та кар'єрного просування працівників підприємства усіх форм власності;
- здатність управляти та корегувати станом своєї психіки, управляти емоціями, стресостійкість;
- вміння розв'язувати проблеми і працювати в нестандартних ситуаціях;
- винахідливість та здатність до інновацій;
- здатність управляти власною мотивацією та заохочувати працівників до кар'єрних звершень;
- орієнтуватися на синтез якості та швидкості виконуваних дій;
- формування високого ступеня відповідальності;

- схильність до логічно обґрунтованого ризику;
- здатність виділяти необхідну та важливу інформацію;
- обирати оптимальний шлях розвитку персоналу;
- здатність будувати активну кадрову політику організації;
- вміння комплектувати штат та проводити заходи з адаптації працівників на підприємстві;
- використання сучасних методик набору та відбору кадрів на вакантні посади в організації.

Програмні результати навчання:

знати:

- теоретичні знання та категорії з менеджменту та управління персоналом;
- основні концепції та методи управління персоналом;
- головні аспекти аналізу та планування роботи персоналу;
- особливості відбору, найму, розміщення та переміщення персоналу;
- теоретичні аспекти взаємовідносин працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

вміти :

- впроваджувати в подальшу роботу сучасні тенденції найму та набору працівників;
- аналізувати та планувати роботу;
- планувати власну кар'єру;
- проводити бізнес-тренінги та використовувати основи гейміфікації в управлінні людьми;
- встановлювати пріоритетні особистісні та стратегічні цілі підприємства;
- аналізувати відносини в колективі та їх подальший розвиток;
- використовувати знання з однієї області в іншій та створювати нові знання;
- переконувати людей, організовувати їх, вести за собою, втілювати довіру;
- впроваджувати та використовувати компенсаційні, стимулюючі та заохочувальні системи оплати праці.

3. Програма та структура навчальної дисципліни для повного терміну денної форми навчання

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
Змістовий модуль 1						
Тема 1. Людські ресурси як об'єкт менеджменту	19	2	2			15
Тема 2. Методологія менеджменту	26	3	3			20

персоналу						
Разом за змістовим модулем 1	45	5	5			35
Змістовий модуль 2						
Тема 1. Планування й формування людських ресурсів організації	19	2	2			15
Тема 2. Організація підбору та відбору персоналу	19	2	2			15
Тема 3. Управління розвитком і рухом персоналу організації	19	2	2			15
Разом за змістовим модулем 2	57	6	6			45
Змістовий модуль 3						
Тема 1. Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами в організації	24	2	2			20
Тема 2. Ефективність управління людськими ресурсами в організації	24	2	2			20
Разом за змістовим модулем 1	48	4	4			40
Усього годин	150	15	15			120

4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Управління людськими ресурсами в організації як соціальна система	2
2	Планування, організація, мотивація та контроль управління людськими ресурсами в організації	3
3	Організування діяльності та функції HR-служб в організації	2
4	Організація підбору та відбору персоналу	2
5	Управління процесом вивільнення персоналу	2
6	Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами в організації	2
7	Оцінювання персоналу в організації	2
	Разом	15

6. Теми для самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Методологія управління людськими ресурсами в організації	15
2	Управління людськими ресурсами в організації як соціальна система	20

3	Кадрова політика в організації	15
4	Стратегія управління людськими ресурсами в організації	15
5	Управління розвитком і рухом персоналу організації	15
6	Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами в організації	20
7	Ефективність управління людськими ресурсами в організації	20
	Разом	120

7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами.

1. Сутність менеджменту персоналу й напрями його розвитку.
2. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності.
3. Організація – основний соціальний інститут суспільства і об'єкт менеджменту.
4. Персонал організації та його структура.
5. Зміст і завдання стратегії та політики менеджменту персоналу організації.
6. Зовнішні та внутрішні чинники стратегії та політики менеджменту персоналу.
7. Механізм реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу.
8. Сфери та підсистеми менеджменту персоналу організації, стосовно яких розробляється політика.
9. Принципи стратегії та політики менеджменту персоналу.
10. Залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації.
11. Нормативно-правове забезпечення системи менеджменту персоналу: нормативні акти; ненормативні акти; локальні акти.
12. Нормативно-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
13. Документи внутрішнього використання, що регламентують виконання функцій з менеджменту персоналу.
14. Кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу. Кількісний та якісний склад працівників кадрової служби.
15. Інформаційне забезпечення системи менеджменту персоналу організації.
16. Технічне забезпечення системи менеджменту персоналу організації.
17. Завдання соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу.
18. Психологічні методи управління трудовим колективом.
19. Комунікативний процес.
20. Стресові фактори і управління ними.
21. Стресостійкість в менеджменті персоналу.
22. Управління стресом на робочому місці.
23. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики.
24. Функції і завдання кадрової служби підприємства.

25. Права, обов'язки та відповідальність керівника кадрової служби.
26. Основні вимоги до керівника кадрової служби.
27. Кадрові служби у зарубіжних фірмах.
28. Номенклатура справ із кадрового діловодства.
29. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів
33. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників.
34. Документи особового складу.
35. Комп'ютеризація кадрового діловодства.
36. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади.
37. Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу.
38. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.
39. Співбесіда при наймі на роботу. Рішення про заповнення вакансії.
40. Уведення в посаду та адаптація новоприйнятих працівників.
41. Розвиток персоналу в умовах формування економіки знань.
42. Визначення потреби у навчанні: методи та форми професійного навчання.
43. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
44. Підготовки кадрового резерву. Етапи роботи з кадровим резервом.
45. Наставництво та навчання. Розвиток HR- менеджерів з лідерським потенціалом.
46. Трудова мобільність.
47. Види, чинники та показники руху персоналу.
48. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників.
49. Управління плинністю персоналу.
50. Витрати і втрати, пов'язані з вимушеною заміною працівників.
51. Сутність та завдання аутплейсменту персоналу, види аутплейсменту персоналу, його переваги та недоліки.
55. Технологія розвитку системи аутплейсменту персоналу.
56. Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації.
57. Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи менеджменту персоналу.
58. Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників, структурних підрозділів та посадових осіб.
59. Типова структура положення про структурний підрозділ.
60. Кваліфікаційні характеристики професій працівників. Категоріювання професіоналів, фахівців і технічних службовців.
61. Структура посадової інструкції. Порядок розроблення посадових інструкцій.
62. Правила поведінки й дисциплінарні процедури. Зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.
63. Робочий час як економічна категорія і міра кількості праці.

64. Законодавче регулювання робочого часу і відпусток.
65. Режими праці й відпочинку. Гнучкі режими роботи.
66. Ненормований робочий день.
67. Класифікація витрат робочого часу.
68. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
69. Механізм управління робочим часом.
70. Тайм-менеджмент як спосіб ефективної організації робочого часу.
71. Об'єктивна необхідність і значення оцінювання персоналу.
72. Показники та критерії оцінювання персоналу.
73. Оцінювання персоналу за ключовими компетенціями.
74. Фактори, які впливають на вибір показників оцінювання персоналу.
75. Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації методів оцінювання персоналу.
76. Процес оцінювання: характеристика його основних елементів. Місце проведення оцінювання. Періодичність оцінювання. Суб'єкти оцінювання.
77. Атестація керівників, професіоналів і фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення та використання результатів.
78. Сертифікація персоналу.
79. Мотивація як складова менеджменту персоналу та чинник конкурентних переваг.
80. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування.
81. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів.
82. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. Технологія розроблення показників преміювання.
83. Доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів.
84. Системи участі персоналу у прибутках компанії.
85. Сутність понять «ефект», «ефективність» та «ефективність менеджменту персоналу».
86. Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал.
87. Сутність та показники організаційної ефективності менеджменту персоналу.
88. Сутність та показники економічної ефективності менеджменту персоналу.
89. Сутність та показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.

8. Методи навчання

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності студентів, які використовуються при вивченні дисципліни «HR-менеджмент»:

1. В аспекті передачі і сприйняття навчальної інформації:
 - словесні (лекція);
 - наочні (ілюстрація, демонстрація).
2. В аспекті логічності та мислення:
 - пояснювально-ілюстративні (презентація);
 - репродуктивні (короткі тестові контрольні).

3. В аспекті керування навчанням:
 - навчальна робота під керівництвом викладача;
 - самостійна робота під керівництвом викладача.
4. В аспекті діяльності в колективі:
 - методи стимулювання (додаткові бали за реферати, статті, тези).
5. В аспекті самостійної діяльності:
 - навчальний модуль: структурно-логічні схеми;
 - вибіркові тести.

9. Форми контролю

Форми контролю студентів, які використовуються при вивченні дисципліни «HR-менеджмент»: поточний, рубіжний і підсумковий контроль.

Поточний контроль знань є органічною частиною всього педагогічного процесу і слугує засобом виявлення ступеня сприйняття (засвоєння) навчального матеріалу. Управління навчальним процесом можливе тільки на підставі даних поточного контролю. Завдання поточного контролю зводяться до того, щоб:

- виявити обсяг, глибину і якість сприйняття (засвоєння) матеріалу, що вивчається;
- визначити недоліки у знаннях і намітити шляхи їх усунення;
- виявити ступінь відповідальності студентів і ставлення їх до роботи, встановивши причини, які перешкоджають їх роботі;
- виявити рівень опанування навиків самостійної роботи і намітити шляхи і засоби їх розвитку;
- стимулювати інтерес студентів до предмету і їх активність у пізнанні.

Головне завдання поточного контролю - допомогти студентам організувати свою роботу, навчитись самостійно, відповідально і систематично вивчати усі навчальні предмети.

Рубіжний (тематичний, модульний, блоковий) контроль знань є показником якості вивчення окремих розділів, тем і пов'язаних з цим пізнавальних, методичних, психологічних і організаційних якостей студентів.

Рубіжний контроль може проводитись усно й письмово, у вигляді контрольної роботи, індивідуально або у групі.

Підсумковий контроль студентів проводиться з метою оцінки їх знань і навиків з дисципліни. Основна мета - встановлення дійсного змісту знань студентів за обсягом, якістю і глибиною і вміннями застосовувати їх у практичній діяльності.

Основними формами контролю знань студентів є контроль на лекції, на практичних заняттях, у позааудиторний час, на консультаціях і екзамені.

Контроль на лекції проводиться як вибірково (усне опитування студентів) так із застосуванням тестів (за раніше викладеним матеріалом).

Поточний контроль на лекції покликаний привчити студентів до систематичної проробки пройденого матеріалу і підготовки до майбутньої лекції, встановити ступінь засвоєння теорії, виявити найбільш важкі для сприйняття студентів розділи з наступним роз'ясненням їх.

Контроль у позааудиторний час.

1. Перевірка конспектів лекцій і рекомендованої літератури.

2. Перевірка і оцінка рефератів по частині лекційного курсу, який самостійно пророблюється.

3. Індивідуальна співбесіда зі студентом на консультаціях.

Консультації. Мета консультацій - допомогти студентам розібратись у складних питаннях, вирішити ті з них, у яких студенти самостійно розібратись не можуть. Одночасно консультації надають можливість проконтролювати знання студентів, скласти правильне уявлення про перебіг і результати навчальної роботи.

Екзамен. Підсумкова форма контролю знань студентів. Стандартизований контроль знань (тестовий).

10. Розподіл балів за окремими елементами змістових модулів та методи поточного контролю успішності навчальної роботи студентів (форма підсумкового контролю – екзамен)

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371)

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи $R_{\text{нр}}$ (до 70 балів): $R_{\text{дис}} = R_{\text{нр}} + R_{\text{ат}}$.

11. Методичне забезпечення

1. Самсонова В.В. HR-менеджмент: методичні вказівки для вивчення дисципліни. – К.: Видавничий центр НУБіП України, 2020. – 43 с.

2. Робоча програма навчальної дисципліни «HR-менеджмент».

3. Роздатковий матеріал для виконання практичних завдань під час аудиторної роботи та самостійної роботи.

4. Конспекти лекцій; нормативні документи; рекомендована література; ресурси мережі Інтернет; відеоматеріали.

12. Рекомендована література

Основна

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
3. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Иванова Т. В. HR-менеджмент современной организации : Методические материалы / Т. В. Иванова. – К. : ЦВП, 2015. – 264 с.
5. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2014. – 296 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер.с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хелоури Ф. – М. : Дело ЛТД, 2015. – 704 с.
7. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
8. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
9. Никифороенко В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифороенко. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 275 с.
10. Петюх В.М., Базиліук Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.
11. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.
12. Савельєва В. С. Управління персоналом : Навч. посіб. / В. С.Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
13. Ситник Н. І. Управління персоналом : Навч. посіб. / Н. І. Ситник. – К. : Фірма «ІНКОС», 2009. – 472 с.
14. Слиньков В. Н. Управление персоналом (практические рекомендации) / Слиньков В. Н. –[2-е изд.] - К. : Алерта; КНТ, 2006. - 240 с. 14. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. – К.: КНТ, 2007. – 476 с.
15. Управління персоналом (Кадровий менеджмент) / І.Б. Чудаєва, В.Д. Миленький, В.П. Погребняк, В.М. Шарапов. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – 119 с.
16. Управління персоналом:опорний конспект лекцій для студентів базової освіти напряму підготовки «Менеджмент» / І. П. Миколайчук ; за 26ед... С. Г. Голосової. – К. : Центр підготовки науково-методичних видань КНТЕУ, 2010. – 87 с.
17. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

18. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

Допоміжна

1. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес : [пер. з англ.] – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
2. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. Збірник наукових праць. – Харків : ХІБМ, 2006. – 303 с.
3. Єлісеєва О.К. Методи та моделі в управлінні персоналом : Монографія / О. К. Єлісеєва, О. О. Третяк, В. В. Узунов; Під. ред. д.е.н., проф. В. М. Узунова, к.т.н. О.К. Єлісеєвої. – Дніпропетровськ : «ІМА-прес», 2006. – 188 с.
4. Ємельяненко Л. М. Управління конфліктами: Підручник. / Л. М. Ємельяненко, О. В. Сімоходська. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
5. Карпенко О.О. Сучасне діловодство : навч. посіб. / О. О. Карпенко, М. М. Матліна. – Х. : Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2009. – 75
6. Концепция Business Performance Management: начало пути / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 269 с.
7. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты) : монография / [Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. и др.] – Донецк : СПД Куприянов В. С., 2007. – 210 с.
8. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ УВПК «Екс об», 2000. – 512 с.
9. Лукашевич М. П. Соціологія ринку : підручник / М. П. Лукашевич. – К. : ІПК ДСЗУ, 2015. – 231 с.
10. Маршавин Ю. М. Шляхи досягнення продуктивної зайнятості населення на підставі ефективних робочих місць і конкурентноздатної робочої сили / Ю. М. Маршавин // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2014. – № 6. – С. 111-118.
11. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
12. Ходаківський Є. І. Психологія управління : навчальний посібник / Ходаківський Є. І, Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 608 с.
13. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.
14. Senyucel Z. Managing the Human Recourse in the 21st century / Z. Senyucel. – Ventus Publishing ApS, 2009. – P.77
15. Timms P. HR2025 – Human Recourse management in the Future / P. Timms // book 1st edition. – The eBook company, 2013. – P. 49

13. Інформаційні ресурси

1. <https://elearn.nubip.edu.ua/course/> – електронний навчальний курс.
2. <http://www.personal-plus.net> – газета «Персонал Плюс»
3. <https://www.kadrovik01.com.ua> – журнал «Кадровик-01»
4. www.HR-director.ru – журнал «Директор по персоналу»