



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра історії, археології, інформаційної та архівної справи

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

м. Кропивницький – 2021

ЗМІСТ

1. Загальна інформація.
2. Анотація до дисципліни.
3. Мета і завдання дисципліни.
4. Формат дисципліни.
5. Результати навчання.
6. Обсяг дисципліни.
7. Ознаки дисципліни.
8. Пререквізити.
9. Технічне та програмне забезпечення /обладнання.
10. Політика курсу.
11. Навчально-методична карта дисципліни.
12. Система оцінювання та вимоги.
13. Рекомендовані джерела інформації.

1. Загальна інформація

Назва дисципліни	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Викладач	Бондаренко Ганна Семенівна, старший викладач кафедри історії, археології, інформаційної та архівної справи
Контактний телефон	066-582-00-32
E-mail:	anankan.777@gmail.com
Консультації	<i>очні</i> – відповідно до затвердженого графіка консультацій; <i>онлайн</i> – е-листування, у месенджері (Facebook-Messenger), вебінари на платформі Zoom(за запитом здобувача)
Система дистанційного навчання	moodle.kntu.kr.uaDistancelearningCNTU

2. Анотація до дисципліни

Актуальність та необхідність вивчення дисципліни «Управління персоналом» зумовлена тим, що умови ринкової економіки вимагають від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, активізації виробництва, ініціативи тощо.

Сфера управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життєвої організації будь-якої рівня ієрархії, здатного багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління трудовими ресурсами» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Управління персоналом – це спосіб побудови взаємозв'язків між рівнями управління функціональними галузями, що покликаний забезпечувати оптимальне заданих умов досягнення цілей організації.

3. Мета і завдання дисципліни

Мета вивчення навчальної дисципліни: поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з ефективного управління персоналом підприємств, установ та організацій у сучасних умовах господарювання.

Основні завдання, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни:

- 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;
- організація 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.

4. Формат дисципліни

Для денної форми навчання:

Викладання курсу передбачає для засвоєння дисципліни традиційні лекційні заняття із застосуванням електронних презентацій у поєднанні із практичними роботами, виконанням самостійно підготовлених завдань.

Формат очний (offline / Facetoface).

Для заочної форми навчання:

Формат очний (offline / Facetoface), у міжсесійний період – дистанційний (online).

Blended Learning – викладання курсу передбачає поєднання традиційних форм аудиторного навчання з елементами електронного навчання, в якому використовуються спеціальні інформаційні технології, такі як комп'ютерна графіка, аудіо та відео, інтерактивні елементи, он лайн консультування тощо.

5. Результати навчання

Після вивчення курсу «Управління персоналом» здобувач повинен:

знати:

- сучасні проблеми управління персоналом в Україні;
- місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій;
- основні принципи управління персоналом у сучасній системі менеджменту;
- сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в організації;
- особливості забезпечення процесу управління персоналом необхідною інформацією та документацією;
- принципи забезпечення активної кадрової політики організації; - володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників;
- вміти проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу;
- знати та вміти розробляти необхідні кадрові документи;
- знати основні функції кадрової служби, у т.ч. менеджера з персоналу;

уміти:

- будувати раціональну структуру кадрової служби організації/підприємства;
- застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією;
- визначати основні заходи з формування та реалізації активної кадрової політики організації/підприємства;
- володіти вмінням формувати згуртований трудовий колектив організації/підприємства та управляти ним;
- розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращання;
- характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) кожного працівника організації/підприємства;
- визначати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію/на підприємство та обирати з них найбільш економічно доцільні;
- володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві/в організації;
- проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію/на підприємство та аналізувати анкетні дані;
- складати план заходів із профорієнтаційної роботи у трудовому колективі підприємства/організації;
- розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства/організації;

- володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожній конкретній організації/на підприємстві;
- формувати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу організації/підприємства;
- застосовувати форми та методи навчання працівників залежно від потреб організації/підприємства;
- володіти навичками розрахунку показників руху кадрів в організації/на підприємстві;
- документально оформляти рух працівників на підприємстві/в організації;
- формувати уявлення про сутність соціального партнерства в організації/на підприємстві та знати зміст колективного договору;
- забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників на підприємстві/в організації та підвищувати його;
- готувати пропозиції щодо проведення економічно обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів;
- оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства/організації за різними показниками.

Набуті соціальних навичок (soft-skills):

- здійснювати професійну комунікацію, ефективно пояснювати і презентувати матеріал, взаємодіяти в проектній діяльності;
- не байдуже ставлення до участі у громадських суспільних заходах, спрямованих на підтримку здорового способу життя молоді.

6. Обсяг дисципліни

Вид роботи	Кількість годин
Лекції	10
Практичні заняття	20
Самостійна робота	60
Разом	90

7. Ознаки дисципліни

Рік викладання	Курс (рік навчання)	Семестр	Кількість кредитів/годин	Кількість змістових модулів	Вид підсумкового контролю	Нормативна/вибіркова
2021/2022	IV	8	3 / 90	2	Залік	Вибіркова

8. Пререквізити

Ефективність засвоєння змісту дисципліни «Управління персоналом» істотно підвищиться, якщо здобувач попередньо опанував та/або повторив матеріал дисциплін «Психологія та конфліктологія», «Менеджмент та маркетинг інформаційних продуктів та послуг», «Етика і психологія ділового спілкування» тощо.

9. Технічна програма забезпечення/обладнання

У період сесії бажано мати мобільний пристрій (телефон) для оперативної комунікації з адміністрацією та викладачами з приводу проведення занять та консультацій. У міжсесійний період комп'ютерну техніку (з виходом у глобальну мережу) та оргтехніку для комунікації з адміністрацією, викладачами та підготовки (друку) рефератів і самостійних робіт.

10. Політика курсу

Академічна доброчесність:

Очікується, що студенти будуть дотримуватися принципів академічної доброчесності, усвідомлювати наслідки її порушення.

Відвідування занять:

Відвідування занять – важлива складова навчання. Очікується, що всі студенти відвідають лекції і практичні заняття курсу.

Пропущені заняття повинні бути відпрацьовані не пізніше ніж за тиждень до залікової сесії.

Поведінка на заняттях:

Недопустимість: запізнення на заняття, списування та плагіат, несвоєчасне виконання поставленого завдання.

При організації освітнього процесу в Центральноукраїнському національному технічному університеті студенти, викладачі та адміністрація діють відповідно до: «Положення про організацію освітнього процесу в ЦНТУ» (http://www.kntu.kr.ua/doc/doc/The_provisions_of_company_profile.pdf); «Положення про організацію вивчення вибіркових навчальних дисциплін та формування індивідуального навчального плану здобувача вищої освіти» (<http://www.kntu.kr.ua/doc/doc/vibir.pdf>); «Положення про дотримання академічної доброчесності науково-педагогічними працівниками та здобувачами вищої освіти ЦНТУ» (<http://www.kntu.kr.ua/?view=univer&id=50>).; «Положення про систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти у ЦНТУ». Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/doc/polozh_system_yakosti.pdf.

11. Навчально-методична карта дисципліни

Тема	Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Змістовий модуль 1. Основи управління персоналом організації			
Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організації. Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкт управління персоналом. Цінність орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості ролі персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри». Системний підхід до управління персоналом орга	1	2	7

<p>нізації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Загальна модель управління персоналом.</p> <p>Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Етапи історичного розвитку управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливість використання досвіду.</p>			
<p>Тема 2. Управління персоналом як соціальна система.</p> <p>Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. «Індивід», «особистість». Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці. Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за тривалістю існування. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова. Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажом роботи, рівнем освіти. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі чисельності за списком. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації. Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.</p>	1	2	7
<p>Тема 3. Формування колективу організації.</p> <p>Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотиваціями, цінностями, відносинами. Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерська якість керівника у управлінні персоналом. Корпоративна культура в системі управління персоналом. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.</p>	2	2	7
<p>Тема 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу.</p> <p>Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективизація згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Чинники, які впливають на згуртованість колективу. Роль комунікацій у управлінні персоналом. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність працівників в організаціях. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як лідера. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях. Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації. Характеристика основних розділів: удосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівників, розвитку самоуправління тощо. Функції та повноваження трудових колективів.</p>	2	2	7

Змістовий модуль 2. Кадрова політика персоналу			
<p>Тема 5. Кадрова політика організації. Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій/підприємств. Основні структурні складові кадрової політики. Чинники, що впливають на формування кадрової політики. Стратегія управління персоналом. взаємозв'язок стратегії розвитку організації/підприємства, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації/підприємства. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю керівництва на кадрову політику. Обговорення відмінностей принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.</p>		2	7
<p>Тема 6. Служби персоналу: організація та функції. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації/на підприємстві. Стан, проблеми та тенденції розвитку кадрових служб. Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації/підприємства. Реорганізація роботи кадрової служби. Роль менеджера в роботі з персоналом. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування. Основні напрями діяльності та роль менеджера в управлінні персоналом організації/підприємства. Вимоги до ділових, професійних та особистих рис менеджера кадрової служби. Інформаційне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Регламентація правового забезпечення. Організація обліку та звітності по персоналу. Робота з документами по особовому складу. Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.</p>	2	4	7
<p>Тема 7. Кадрове планування в організації. Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу. Сутність стратегічного планування людських ресурсів. Чинники, що впливають на визначення потреб у персоналі. Планування чисельності персоналу у категоріях: основна та додаткова потреби у персоналові. Зміст понять: вакансія, посада, професія, спеціальність. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналові. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналові. Ключові компетенції персоналу. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналові.</p>		2	6
<p>Тема 8. Організація набору та відбору кадрів. Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів.</p>		2	6

<p>Роль кадрових агентцій. Лізинг персоналу. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Закордонний досвід. Моделі методів відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. 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. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Рішення про найм. Трудова адаптація: первинна та вторинна. Входження та інтеграція. Керівна та виховна роль керівника та менеджера з персоналу. Інструктаж. Наставництво. Швидкість трудової адаптації та чинники, що її зумовлюють.</p>			
<p>Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації/на підприємстві. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального внеску. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль керівництва, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників. Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.</p>	2	2	6
Разом	10	20	60

12. Система оцінювання та вимоги

Види контролю: поточний, підсумковий.

Методи контролю: спостереження за навчальною діяльністю здобувачів, усне опитування, письмовий контроль, тестовий контроль.

Форма підсумкового контролю: залік.

Контроль знань та умінь здобувачів (поточний та підсумковий) здійснюється за кредитною трансферно-накопичувальною системою організації освітнього процесу в ЦНТУ. Рейтинг студента із засвоєння навчальної дисципліни визначається за стобальною та дворівневою («зараховано», «не зараховано») шкалами оцінювання результатів навчання. Він складається з рейтингу поточної навчальної роботи впродовж семестру, для оцінювання якої призначається 100 балів.

За навчальним планом передбачається при вивченні навчальної дисципліни виконання певних видів робіт на лекційних, практичних, семінарських заняттях, виконання індивідуальних завдань, інших видів навчальної діяльності, тому оцінка здобувачам вищої освіти вище 60 балів може виставлятися без виконання ними підсумкової залікової роботи.

Семестровий залік проводиться на останньому занятті, до початку екзаменаційної сесії.

Розподіл балів, які отримують студенти при вивченні дисципліни «Управління персоналом»

Поточний контроль та самостійна робота																Підсумковий контроль	
Змістовий модуль 1								Змістовий модуль 2							Всього	Залік	
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	ЗК 1	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	ЗК 2		
5	5	5	5	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	15	100	100

Примітка: T1, T2, ..., T14 – тижні, ЗК1, ЗК2 – поточний змістовий контроль.

Критерії оцінювання. Еквівалент оцінки в балах для кожної окремої теми може бути різний, загальну суму балів за тему визначено в навчально-методичній карті. Розподіл балів між видами занять (лекції, практичні заняття, самостійна робота) можливий шляхом спільного прийняття рішення викладача і студентів на першому занятті.

Рівень знань оцінюється:

«Відмінно» / «Зараховано» – здобувач вищої освіти досконало засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст навчальної дисципліни, основні положення наукових першоджерел та рекомендованої літератури, логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання у процесі аналізу практичного матеріалу, висловлює власні міркування стосовно тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок.

«Добре» / «Зараховано» – здобувач вищої освіти добре засвоїв теоретичний матеріал, викладає його аргументовано, володіє основними аспектами з першоджерел та рекомендованої літератури, має практичні навички, висловлює власні міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або у процесі аналізу практичного матеріалу.

«Задовільно» / «Зараховано» – здобувач вищої освіти, в основному, володіє теоретичними знаннями з навчальної дисципліни, орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, але непереконливо відповідає, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вмє оцінювати факти та явища, пов'язувати їх з майбутньою діяльністю.

«Незадовільно» / «Не зараховано» – здобувач вищої освіти не опанував навчальний матеріал дисципліни, не знає наукових фактів, визначень, майже не орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі; відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані. Студенти, які не з'явилися на іспит без поважних причин, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку.

Переведення підсумкової оцінки за вивчення навчальної дисципліни, вираженої у балах, в екзаменаційну (залікову) за національною шкалою та шкалою ЄКТС здійснюється за відповідною шкалою.

Шкала оцінювання

Оцінка за шкалою ЄКТС	Визначення	Оцінка		
		За національною системою (іспит, диференційований залік: курсова робота, практика)	За національною системою (залік)	За системою ЦНТУ
A	ВІДМІННО – відмінне виконання лише з незначною	5 (відмінно)	Зараховано	90–100

	кількість помилок			
B	ДУЖЕ ДОБРЕ – вище середньогорівня з кількома помилками	4 (добре)	Зараховано	82–89
C	ДОБРЕ – в цілому правильна робота з певною кількістю грубих помилок			74–81
D	ЗАДОВІЛЬНО – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3 (задовільно)	Зараховано	64–73
E	ДОСТАТНЬО – виконання задовольняє мінімальні критерії			60–63
FX	НЕЗАДОВІЛЬНО – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	2 (незадовільно)	Незараховано	35–59
F	НЕЗАДОВІЛЬНО – необхідна серйозна подальша робота			1–34

Критерії оцінювання знань і вмінь здобувачів визначені [Положенням про організацію освітнього процесу в ЦНТУ](#) (С. 28 – 31).

13. Рекомендовані джерела інформації

Основні:

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: навч. посіб. / В. К. Андрушко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар. – Хмельницький: ХІРУП, 2000.
2. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкалова. – К.: Кондор, 2003.
3. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – К.: «Екс. Об», 2002.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003.
5. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. теорія і практика: навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК «Екско», 2001.
6. Машков В. Н. Психологія управління. Учеб. пособ. / В. Н. Машков. – [2-е изд.] – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002.
7. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
8. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод посіб. [для самост. вивч. дисципл.] / В. М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000.

Додаткові:

9. Бекетова О. Н. Проблемы управления сопротивлением в процессах реструктуризации предприятий / О. Н. Бекетова, К. С. Белов // Менеджмент в России и зарубежом. – 2010. – № 5. – С. 122–126.
10. Емелена Е. «Золотая молодежь» или кого выбирают компании? / Е. Емелена, Л. Балабан // Управление персоналом. – 2004. – № 14. – С. 33.
11. Кебас М. Системность эффективной мотивации / М. Кебас // Управление персоналом – Украина. – 2010. – № 4 (199). – С. 52–55.
12. Коблева А. Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом / А. Л. Коблева // Менеджмент в России и зарубежом. – 2010. – № 2. – С. 102–106.
13. Пикульская О. Миссия ценности: HR-аспект / О. Пикульская, И. Хан // Управление персоналом – Украина. – 2010. – № 9 (204). – С. 65–67.
14. Соломанидина Т. Организационная культура компании и роль персонала / Т. Соломанидина // Управление персоналом. 2003. – № 6 (83). – С. 60.
15. Сомов Л. Эффективная система оплаты труда – ещё один шаг к успеху вашей фирмы / Л. Сомов // Управление персоналом. – 2004. № 13. – С. 36.

16. Тупчий Ю. Система підбора: оцінка ефективності / Ю. Тупчий // Управління персоналом – Україна. – 2010. – №9(204). – С. 18–21.
17. Филиппова І. Г. Методика оцінки рівня ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства АПК / І. Г. Филиппова // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2008. – №3 (45). – С. 185–191.
18. Яновская Ю. Зачем планировать карьеру? / Ю. Яновская // Управління персоналом. – 2003. № 5 (82). – С. 45.
19. Персонал: управління на засадах самоорганізації: навч. посіб. / Г. О. Нестеренко. – К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.
20. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: [монографія] / С. Е. Сардак, О. О. Третьяк. – Д. : Інновація, 2009. – 157 с.
21. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. А. Гавриш [та ін.]; відп. ред. Т. В. Лазоренко. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – 333 с.