

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
до практичних занять  
з навчальної дисципліни  
підготовки докторів філософії**

**зі спеціальності 074 «Публічне управління та адміністрування»**

**2016 рік**

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

кафедрою державного управління, публічного адміністрування та  
регіональної економіки, протокол .... №... від..... (до 25.04.2016)

## 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Метою проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні» є допомога здобувачам в опануванні теоретичних основ та формуванні знань, умінь і навичок з планування й організації управління людськими ресурсами в державних установах з урахуванням передового зарубіжного досвіду.

У ході практичних занять здобувач набуває професійних компетентностей та практичних навичок роботи з вирішення прикладних задач професійної діяльності.

Відповідно до програми навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні» на практичні заняття відводиться 20 год. навчального часу.

Практичні заняття з навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні» проводяться у навчальних аудиторіях Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

При підготовці до конкретного практичного заняття в межах виконання відповідного завдання (табл. 2.1) здобувачі формують доповідь, яка відповідає зазначеним викладачем вимогам, та захищають його під час аудиторного заняття перед викладачем і аудиторією одногрупників.

## 2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання для практичних занять, які передбачені навчальним планом і програмою навчальної дисципліни для засвоєння теоретичних знань і практичних навичок, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Перелік тем та завдань для практичних занять

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
Змістовий модуль І. Формування персоналу в публічній установі						
1.	Тема 1. Персонал публічної установи як об'єкт управління	Уміння використовувати вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом організації; здатність орієнтуватися в сучасному категоріальному	Вирішення практичних ситуацій з метою оволодіння практичними навичками застосування персонал-технологій при прийнятті управлінських рішень. Практичне	1	-	Основна [3; 6; 14; 15]. Додаткова [21; 24; 25]. Ресурси Інтернет [35].

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
		апараті з управління персоналом	завдання «Оволодіння методом мозкової атаки у вирішенні проблем».			
2.	Тема 2. Формування філософії та кадрової політики публічної установи	Навички створення сприятливих умов праці, в тому числі управління конфліктами; розв'язання трудових спорів.	Семінарське заняття з метою ознайомлення здобувачів із особливостями формування й реалізації філософії організації, а також складовими частинами кадрової політики. Зарубіжний досвід (американський, японський, російський) формування філософії організації. Місце кадрової політики у загальній політиці організації.	1	-	Основна [3 – 6; 10; 17]. Додаткова [19, 28].
3.	Тема 3. Ресурсне забезпечення управління людськими ресурсами	Вміння використання законодавчих актів та колективних та трудових контрактів та договорів для розв'язання складних соціально-трудова ситуацій та суперечок	Рольова гра «Вирішення управлінських проблем» з метою оволодіння навичками роботи у команді. Практичне завдання «Комунікації».	2	+	Основна [3; 10]. Ресурси Інтернет [35; 36; 39; 40; 41].
4.	Тема 4. Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади	Навички складання професійного резюме, навички вдосконалення соціальної структури та	Практичне завдання, що передбачає описання посади при підборі персоналу на вакантну посаду,	2	+	Основна [1; 3; 4; 6; 13]. Додаткова [20; 26]. Ресурси Інтернет [35].

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
		професійно-кваліфікаційного складу робітників	яке розроблено у вигляді брифу. Практичне завдання на опанування навичками відповіді на нестандартні питання, що можуть виникнути при співбесіді з кандидатом на вакантну посаду.			
5.	Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство	Вміння формувати посадові інструкції та запити на вакансію; здатність організувати кадрове діловодство	Практичне заняття на ознайомлення з кадровими документами, які регулюють діяльність персоналу в організації. Практичне заняття при відборі персоналу на вакантну посаду «Ранок на дачі». Рольова гра «Модель ідеального керівника».	2	+	Основна [1 – 3; 8; 14]. Додаткова [24; 28].
6.	Тема 6. Планування формування персоналу	Вміння планувати потребу в персоналі в якісному та кількісному розрізі; вміння здійснювати добір, відбір та розстановку персоналу організації; вміння планувати та організувати навчання та перепідготовку	Практичне заняття зі складання бюджету витрат на роботу з персоналом.	1	+	Основна [1; 3; 8; 10]. Додаткова [20; 22; 26]. Ресурси Інтернет [35].
7.	Тема 7. Розвиток	Вміння	Практичні	1	+	Основна [3;

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
	персоналу	управляти службовим розвитком персоналу організації; вміння планувати та організовувати навчання та перепідготовку персоналу організації	ситуації з метою оволодіння практичними навичками з вирішення питань розвитку персоналу.			5; 7; 9; 16; 18]. Додаткова [19; 22; 23]. Ресурси Інтернет [35].
8.	Тема 8. Рух персоналу	Вміння організовувати процес адаптації нового робітника на новому робочому місці.	Семінарське заняття з метою вивчення сутності та особливостей кар'єрного зростання й службово-професійного переміщення в вітчизняних й зарубіжних публічних установах.	1	-	Основна [3; 5; 6; 8; 15]. Додаткова [21; 24; 28].
Разом за змістовим модулем I				11		
<b>Змістовий модуль II. Складові системи роботи з персоналом</b>						
9.	Тема 9. Керівництво та лідерство	Знання основ формування й організації діяльності служби управління персоналом (кадрової служби) установи	Практичні ситуації з метою оволодіння практичними навичками з визначення стилю керівництва.	1	-	Основна [3; 6; 17]. Додаткова [24; 25].
10.	Тема 10. Управління робочим часом працівників	Вміння здійснювати планування витрат робочого часу керівників та спеціалістів	Практичне завдання «Власний робочий день» з метою оволодіння навичками ефективного планування й використання власного робочого часу.	1	+	Основна [3; 6; 11]. Додаткова [24; 27].

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
11.	Тема 11. Створення сприятливих умов праці	Навички створення сприятливих умов праці, в тому числі управління конфліктами; розв'язання трудових спорів	Вирішення практичних ситуацій з метою оволодіння практичними навичками з вирішення конфліктних ситуацій в колективі. Практичне завдання «Психологія контакту!».	1	+	Основна [1 – 3]. Додаткова [19; 27; 28].
12.	Тема 12. Оцінювання персоналу	Вміння здійснювати оцінку ефективності праці персоналу організації, в тому числі атестацію роботи персоналу	Практична ситуація на обґрунтування результатів опитування на предмет особливостей оцінювання персоналу. Практичне завдання «Оцінка результативності праці керівників й фахівців управління». Практичне завдання «Використання методу матричного аналізу особистісних характеристик у бізнес-процесі».	2	+	Основна [1 – 6]. Додаткова [25 – 28]. Ресурси Інтернет [35].
13.	Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу	Навички виявлення потреб та мотивації персоналу організації	Практична ситуація «Відсоток винагороди». Практичне завдання на закріплення знань зі змісту мотиваційних теорій.	1	+	Основна [3 – 5; 10; 17]. Додаткова [28]. Ресурси Інтернет [40].
14.	Тема 14. Надання	Вміння	Практична	1	+	Основна [3];

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
	лізингових та аутсорсінгових послуг у галузі управління персоналом	використання законодавчих актів для застосування лізингових та аутсорсінгових послуг	ситуація «Конфлікт». Практичне завдання «Визначення витрат, пов'язаних із заміщенням працівника». Практичне завдання на розрахунок чисельності персоналу.			5; 16]. Додаткова [27].
15.	Тема 15. Ефективність управління персоналом	Вміння здійснювати оцінку ефективності управління персоналом організації	Практичне завдання на розрахунок ефективності управління персоналом в публічній установі. Рольова гра «Вибір ефективного керівника»	2	+	Основна [3; 6]. Додаткова [19].
Разом за змістовим модулем II.....				9		
<b>Разом за навчальною дисципліною</b>				<b>20</b>		

\*ПЗ – програмне забезпечення

### 3. ТИПОВИЙ ПРИКЛАД ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

#### Практичне заняття № 12 Оцінювання персоналу

**Завдання:** «Використання методу матричного аналізу особистісних характеристик у бізнес-процесі»

**Мета заняття:** оволодіння навичками використання матричного методу оцінки персоналу.

#### Основні теоретичні відомості:

При проведенні оцінки діяльності підприємства і окремого співробітника важливо, щоб свою думку висловили члени трудового колективу. Співробітник, що дає оцінку колегам, тим самим визначає і своє положення, значимість у суспільному житті підприємства. Такі оцінки можуть мати конструктивне значення, якщо вони відповідають двом принципам. Перший принцип – це лаконічність і другий – це воля взаємної оцінки відповідно до загальноприйнятих правил.



Ще більш конструктивним значенням для розвитку внутрішньої стратегії підприємства, є безпосереднє відображення кожним співробітником свого особистого відношення до підприємства в цілому, і кожному його представнику зокрема, у рамках актуальних для проекту параметрів. Таке відображення можемо одержати шляхом заповнення кожним співробітником матриці, де по горизонталі прізвища представників підприємства, а по вертикалі – особистісні характеристики, необхідні для реалізації проектів (табл. 3.1).

Замість зазначених у прикладі прізвищ і особистісних характеристик можна використовувати в діагностиці прізвища своїх співробітників і якості особистості, необхідні для певного проекту (лояльність, увага до інтересів клієнта, особистісна активність, тощо).

Таблиця 3.1

### Матриця оцінки

Афанасьєв Ілля (матриця, призначена для заповнення Афанасьєвим)	Афанасьєв Ілля	Литвинова Ірина	Коваль Оксана	Биков Костянтин	Блінова Ольга	Рикова Віра	Азанов Олександр
Товариськість – замкнутість							
Делікатність – брутальність							
Розум – дурість							
Амбіційність – приспосованість							
Довірливість – підозрілість							
Зрілість – інфантильність							
Мовчазність – балакучість							

В даному завданні використаний принцип організації експериментального дослідження – принцип кругової оцінки особистісних характеристик випробуваного в групі неформального спілкування. Принцип кругової оцінки полягає в оцінці кожним представником групи всіх її представників і себе в тому числі. Такий принцип використовується, наприклад, у відомій соціометричній методиці Дж. Морено. Але на відміну від традиційної соціометрії Дж. Морено, даний метод дає багатофакторну характеристику групи, по цілому ряду актуальних для бізнес-процесу параметрів. У прикладі використані сім таких параметрів: товариськість, делікатність, розум та ін., але цих параметрів може бути і більше. Такий підхід дозволяє, не просто виділити неформального лідера, але і виділити ту сферу, у якій кожен співробітник виявляє схильність до лідерства. Знання керівником цієї сфери лідерства в кожного свого співробітника дозволяє

йому ставити перед ними такі задачі, що допоможуть розкриттю їх індивідуальних здібностей при виконанні конкретних завдань.

Урахування керівником сфер лідерства своїх підлеглих дозволить йому формувати команди ґрунтуючись не тільки на професіоналізмі своїх співробітників, але і на їх сумісності і додатковості. Ефективне використання творчого потенціалу співробітників підприємства, є необхідною умовою ефективності підприємства в цілому.

### Хід роботи

1. Здобувачам пропонується оцінити один одного за запропонованими критеріями. Кожен рядок по кожній якості заповнюється окремо. З групи обирається самий товариський, що у відповідному квадраті відзначається цифрою 1, потім менш товариський відзначається цифрою 2 і т. д., поки всі представники даної групи не будуть ранжировані по даній якості. Потім необхідно перейти до наступної якості і т. д. до повного заповнення таблиці.

Принципова відмінність ранжирування з опорою на представлення реальних присутніх на експерименті від інших форм оцінок, що спираються на деякі ідеальні критерії оцінки (у балах, %), полягає в його відносному характері. У представленні ранжируючого, при частковій зміні складу групи аналізованих суб'єктів, змінюється і рангове положення всіх інших суб'єктів цієї групи. Відносність ранжирування виключає свідому фальсифікацію з боку випробуваних, тобто, якщо випробуваний усвідомлено завищує чи занижує положення оцінюваного, то, тим самим, він несправедливо оцінює себе і всіх інших представників групи.

Після індивідуального заповнення матриць співробітниками (у даному випадку сьома співробітниками), за попередньо відібраними вами (керівництвом у відповідності зі стратегічним розвитком підприємства) характеристикам одержуємо сім матриць. Далі узагальненням ці відображення – матриці – акумулюються в загальну картину взаємин в організації (табл. 3.2). Ця картина відбиває узагальнене представлення співробітників про взаємне положення в полі особистісних характеристик.

Таблиця 3.2

#### Узагальнені дані щодо оцінки співробітників організації

Узагальнене представлення співробітників підприємства про взаємне положення в полі особистісних характеристик	Афанась Ілля	Литвинова Ірина	Коваль Оксана	Биков Костянтин	Блінова Ольга	Рикова Віра	Азанов Олександр
Товариськість – замкнутість	2	3	1	5	4	7	6
Делікатність – брутальність	1	2	3	7	4	5	6

Розум – дурість	7	5	1	6	2	3	4
Амбіційність – пристосованість	1	2	7	6	3	4	5
Довірливість – підозрілість	5	4	1	3	7	2	6
Зрілість – інфантильність	2	1	6	3	5	7	4
Мовчазність – балакучість	6	7	5	2	4	3	1

Якщо керівник не бере участь в аналізі на рівних з іншими представниками підприємства, то необхідно заповнити матрицю індивідуально.

**Очікуваний результат виконання завдання:** сираючись на отримані результати можна вирішувати наступні задачі:

1. Підбір компетентних співробітників для реалізації проекту.
2. Корекція представлення керівника з думкою групи. Даємо керівнику конкретні рекомендації з використання кадрів, порівнюючи його представлення про підприємство з узагальненим представленням усіх співробітників. У безпосереднім спілкуванні з'ясовуємо причини завищених чи занижених оцінок керівником своїх співробітників, з'ясовуємо, чи пов'язано це з нещирістю співробітників і т. д.
3. Використання узагальненої картини взаємин на підприємстві для мотивації співробітників. Результати аналізу можна обговорити у колективі, і використовувати їх як обґрунтування кадрових змін; це стає можливим завдяки «прозорості» (доступності розуміння логіки аналізу кожному співробітнику) методу і внеску кожного співробітника в узагальнені результати. Таке обговорення, розкриває реальне положення співробітника в групі і змушує побачити себе з боку і «багато про що задуматися», що необхідно для професійного і особистісного зростання.

#### 4. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Виконання кожного завдання для практичних занять оцінюється відповідно до Тимчасового положення «Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою» ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

#### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку

90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	не зараховано
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

Розподіл балів за виконання завдань до практичних занять у межах тем змістових модулів наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

### Розподіл балів за завданнями та змістовними модулями

Завдання для практичних занять	Змістовий модуль 1						Змістовий модуль 2						Сума балів
	ЗСР 1-2	ЗСР 3	ЗСР 4-5	ЗСР 6	ЗСР 7	ЗСР 8	ЗСР 9	ЗСР 10	ЗСР 11	ЗСР 13	ЗСР 14	ЗСР 15	
Максимальна кількість балів	3	3	6	3	3	3	3	3	3	6	3	6	45

ЗПЗ – завдання для практичних занять.

Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності здобувача та іншої академічної документації.

## 5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### 5.1. Основна

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебн. пособ. / Н. Б. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн. : Интерспрессерсис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.
3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2009. – 296 с.
4. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Бенкет; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

5. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
7. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ООО «Журнал "Управление персоналом"», 2004. – 216 с.
8. Малуев П. А. Управление персоналом / П. А. Малуев, Ю. Е. Мелихов. – М. : Издательство «Альфа-пресс», 2005. – 184 с.
9. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В. И. Маслов. – М. : Издательство "Финпресс", 2004. – 288 с.
10. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учебн. пособ. для вузов. / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Издательство «Экзамен», 2002. – 256 с.
11. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник и др. – 2-е изд., переаб. и доп. – М. : МНФРА-М, 2002. – 622 с.
12. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 416 с.
13. Технологии кадрового менеджмента : учебно-практическое пособ. / под ред. И. В. Мишуровой. – М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д. : Издательский центр «МарТ», 2004. – 368 с. 34
14. Управление персоналом : современная российская практика / С. К. Мордовин. – СПб. : Питер, 2003. – 288 с.
15. Управление персоналом организации : учебник / под ред А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2003. – 638 с.
16. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – 6-е изд, перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 2002. – 336 с.
17. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
18. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посібн. / Л. А. Янковська. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.

## **5.2. Додаткова**

19. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс; пер. с. англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XVI, 504 с.
20. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – 304 с.
21. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент : практические рекомендации / В. Н. Слиньков – К. : КНТ, 2007. – 476 с.

22. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія / А. М. Ткаченко, Т. С Морщенок. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. – 234 с.
23. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Н. І.Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іванникова, О. В. Лаврінченко та ін. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.
24. Управление персоналом / И. П. Продиус, Т. А. Владимирова, Д. В. Запорожан и др. – Одесса : Одес. Гос. мед. ун-т, 2001. – 251 с.
25. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
26. Уткин Э. А. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия / Э. А. Уткин, К. Т. Стабаева. – М. : ТЕИС, 2002. – 304 с.
27. Федорова Н. В. Управление персоналом организации: учебн. пособ. / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с.
28. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом : учеб. пособ. для вузов / Ю. А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.

### **5.3. Ресурси Інтернет**

29. Журнал «Демографія та соціальна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.idss.org.ua/journal.html](http://www.idss.org.ua/journal.html)
30. Журнал «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/efek/index.html>
31. Журнал «Інвестиції: практика та досвід» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua/>
32. Журнал «Справочник по управлению персоналом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru)
33. Журнал «Управление персоналом – Украина» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrd.com.ua/>
34. Журнал «Management.com.ua» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/>
35. Кодекс законів про працю України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>
36. Класифікатор професій ДК 003:2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrliga.com>
37. Міністерство праці та соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minpraci.gov.ua>
38. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>
39. Про зайнятість населення : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>
40. Про оплату праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>
41. Про охорону праці : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>

42. Сервер Верховной Рады Украины. [Електронний ресурс]. –Режим доступу : [www.rada.gov.ua/](http://www.rada.gov.ua/)

43. Співтовариство кадровиків та фахівців з управління персоналом [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://hrliga.com>