

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



Управління діловою кар'єрою

**робоча програма навчальної дисципліни**

Галузь знань	<b>усі</b>
Спеціальність	<b>усі</b>
Освітній рівень	<b>другий (магістерський)</b>
Освітня програма	<b>усі</b>

Вид дисципліни  
Мова викладання, навчання та оцінювання

**вибіркова**  
**українська**

Завідувач кафедри  
*економіки та соціальних наук*

*Галина Валентинівна Назарова*  
Назарова Галина Валентинівна

Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2018

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри економіки та соціальних наук  
Протокол № 1 від 27.08.2018 р.

Розробники:

Мішина Світлана Володимирівна, к.е.н., доц. кафедри економіки та соціальних наук,

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

## 1. Вступ

### Анотація навчальної дисципліни:

Будь-який роботодавець хоче мати лояльний персонал, чим і обумовлена актуальність вивчення дисципліни "Управління діловою кар'єрою". Дисципліна спрямована на вивчення етапів управління діловою кар'єрою, питань формування та розвитку ділової кар'єри, формування ділового іміджу та дотримання етики ділового спілкування, оцінки ефективності кар'єрних процесів на підприємстві. Студенти опановують навички складання кар'єрограм, професіограм, планів кар'єрного зростання, резюме, портфоліо кар'єрного просування, сценаріїв різних видів співбесід, планів та програм адаптації; а також навички кар'єрного самоменеджменту та вибору способів подолання кар'єрних криз.

**Мета навчальної дисципліни:** вивчення студентами теоретичних засад і набуття практичних навичок управління як власною кар'єрою, так і кар'єрою іншого персоналу підприємства.

Курс	1 М	
Семестр	1	
Кількість кредитів ECTS	5	
Аудиторні навчальні заняття	лекції	20
	семінарські, практичні	20
Самостійна робота		110
Форма підсумкового контролю	залік	

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Попередні дисципліни	Наступні дисципліни
Інформатика	Соціальна економіка
Політекономія	Стратегічне управління
Мікроекономіка	Кадрова безпека
Макроекономіка	Розвиток персоналу
Менеджмент	Креативний менеджмент
Бухгалтерський облік	
Маркетинг	
Фінанси	

## 2. Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
Здатність обґрунтовувати роль та необхідність управління діловою кар'єрою	Формулювати стратегічні завдання управління діловою кар'єрою
Здатність враховувати особисті якості при побудові кар'єри	Використовувати типології особистості в управлінні діловою кар'єрою
Здатність до планування та управління кар'єрою	Складати кар'єрограми і програми управління кар'єрою
Здатність аналізувати розвиток кар'єрної мотивації	Обирати і застосовувати інструменти кар'єрної мотивації
Здатність здійснювати пошук роботи та складання супровідних документів	Складати кадрові документи, що використовується для пошуку роботи
Здатність здійснювати управління корпоративною культурою	Формувати стратегії розвитку корпоративної культури
Здатність організувати процес адаптації персоналу на підприємстві	Складати плани та програми адаптації персоналу
Здатність приймати кар'єрні рішення	Обирати оптимальний альтернативний шлях кар'єрного зростання
Здатність застосовувати інструменти тайм-менеджменту	Планувати робочий час з уникненням факторів хронофагії
Здатність протистояти кар'єрним кризам	Діагностувати кар'єрні кризи та засоби протидії їх негативним наслідкам
Здатність здійснювати кар'єрний самоменеджмент	Застосовувати інструменти кар'єрного самоменеджменту
Здатність застосовувати правила ділового спілкування та формувати діловий імідж	Формувати діловий імідж і дотримуватися правил етикету

### 3. Програма навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1. Побудова ділової кар'єри

##### Тема 1. Ділова кар'єра та життєві плани людини

1.1. *Зміст поняття „ділова кар'єра”.* Етимологія поняття “ділова кар'єра”. Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття “ділова кар'єра”. Поняття про професійну і соціальну кар'єру. Еволюція уявлень про кар'єру.

1.2. *Перелік факторів, що впливають на побудову кар'єри та життєві умови.* Сутність внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Фактори, що гальмують побудову кар'єри та їх класифікація: за характером впливу, за природою та за часовою ознакою.

1.3. *Система цінностей людини.* Поняття про особисті психологічні установки. Система особистісних цінностей людини. Типи цінностей за Л. Олпортом. Зв'язок цінностей особистості і професії. Закономірності розвитку особистості.

##### Тема 2. Вплив індивідуально-психологічних особливостей людини на її кар'єру

2.1. *Типи і характерні якості особистості.* Індивідуальні якості особистості: типи особистості, професійні інтереси, здібності і досвід та спадковість особистості. Класифікація особистостей за типами темпераменту. Рекомендації щодо вибору професії. Фізичні, психофізіологічні та психоаналітичні типології особистості. Якості особистості, необхідні для побудови успішної кар'єри. Поняття про локус контролю та кар'єрний інсайт.

2. 2. *Професійні інтереси особистості, їх сутність.* Тестові методики, що використовуються для вибору професії. Методика Е.А. Клімова, Джона Л. Голанда та "Методика якоря кар'єри".

2. 3. *Здібності і досвід особистості.* Поняття про здібності особистості та їх види. Оцінка здібностей особистості. Здібності, пов'язані з досвідом та зі спадковістю.

### **Тема 3. Планування кар'єри**

3.1. *Поняття про вибір та планування кар'єри.* Сутність та етимологія поняття "планування кар'єри". Суб'єкти планування кар'єри. Шляхи планування кар'єри. Американська і японська моделі побудови кар'єри. Етапи вибору кар'єри.

3.2. *Етапи планування кар'єри.* Сутність, мета кар'єрної стратегії. Поняття кар'єрної тактики. Принципи успішної реалізації кар'єрної стратегії і тактики. Процес планування кар'єри. Порядок розробки етапів кар'єри.

3.3. *Цільове управління кар'єрою.* Вимоги до формування цілей кар'єри. Перелік та класифікація можливих цілей кар'єри: за ступенем визначеності, терміном реалізації цілей, ступенем наближення до реалізації цілей.

3.4. *Кар'єрограма та план розвитку кар'єри.* Перелік розділів кар'єрограми. Методика ретроспективного опису керівником (працівником) власної кар'єри. Картка планування професійної кар'єри працівників японських компаній.

### **Тема 4. Теоретичні та практичні аспекти управління кар'єрою на підприємстві**

4.1. *Сутність та принципи управління кар'єрою.* Поняття про управління кар'єрою. Мета і завдання управління кар'єрою. Процес управління кар'єрою. Правила управління кар'єрою. Схема функціональних взаємозв'язків у процесі управління діловою кар'єрою. Схема впливу удосконалення управління діловою кар'єрою на результативність діяльності підприємства.

4.2. *Процес управління кар'єрою на різних її етапах.* Етапи кар'єри та характеристика кар'єрної спрямованості персоналу. Відношення до кар'єри на різних етапах життя. Співставність етапів життя та етапів кар'єри. Технологія підприємства з управління діловою кар'єрою.

4.3. *Характерні моменти кар'єри.* Характеристика кар'єрних моментів Е. Шейна.

4.4. *Управління службово-професійним просуванням персоналу на підприємстві.* Сутність службово-професійного просування. Види службово-професійного просування. Етапи просування лінійних керівників.

### **Тема 5. Кар'єрні мотиви та ціннісні орієнтації**

5.1. *Сутність та теорії кар'єрної мотивації.* Поняття кар'єрної мотивації. Критерії оцінки кар'єрної мотивації персоналу. Розгляд кар'єрної мотивації в провідних теоріях мотивації: теорія А. Маслоу, теорія К. Альдерфера, концепція Ф. Герцберга, теорія Д. Мак-Клелланда, теорія справедливості С. Адамса, теорія мотивації Аткинсона, теорія очікування В. Врума, модель Портера-Лоулера (Л. Портер, Е. Лоулер), теорія постановки цілей Е. Лока, теорія "самоконцепції" Б. Шаміра.

5.2. *Методи мотивації кар'єрного росту.* Виміри мотивації кар'єри: кар'єрна інтуїція (кар'єрний інсайт); ідентифікація з кар'єрою (кар'єрна причетність); кар'єрна стабільність. Характеристика методів кар'єрної мотивації персоналу.

5.3. *Роль соціального оточення та особистих факторів в кар'єрній мотивації.* Роль та вплив батьків на розвиток кар'єрної мотивації персоналу. Поради батькам щодо формування мотивації досягнень. Роль вчителів в формуванні мотивації до діяльності. Фактори впливу на рівень кар'єрної мотивації персоналу.

## **Тема 6. Особистісні характеристики менеджера та їх роль в побудові кар'єри**

6.1. *Критерії та фактори кар'єрного успіху.* Принципи успішної побудови і реалізації кар'єри. Критерії кар'єрного успіху. Особливості критеріїв успішної кар'єри держслужбовців. Фактори, що визначають кар'єрний успіх: непсихологічні та психологічні (соціально-психологічні, організаційно-психологічні, особистісні).

6.2. *Особистісні характеристики менеджерів (керівників).* Еволюція вимог до керівників. Загальні якості особистості менеджера. Основні характеристики розумових здібностей. Поняття ділових якостей. Компетентність та її види.

6.3. *Гендерний аспект кар'єри.* Поняття про гендер та гендерні дослідження. Особливості чоловічої і жіночої кар'єрної стратегії. Гендерні аспекти у працевлаштуванні. Порівняльна характеристика відношення до кар'єри чоловіків і жінок. Особливості жіночої і чоловічої психології, що впливають на побудову і розвиток кар'єри.

## **Тема 7. Типи, моделі та стратегії кар'єри**

7.1. *Типологія кар'єри.* Види кар'єри. Типологія соціальних кар'єр регіональних керівників. Типи елітних кар'єр.

7.2. *Моделі кар'єри:* “сходи”, “трамплін”, “змія” і “роздоріжжя” за Єгоршиним А.П. Порівняльна характеристика, переваги та недоліки моделей кар'єри.

7.3. *Стратегії розвитку кар'єри* за Маневріним І.: кар'єрна стратегія “клуб”, “спортивна команда”, “міцність”, “академія”.

7.4. *Взаємодія типів особистості і типів кар'єри.* Типи особистості за Джоном Л. Голандом: дослідницький, артистичний, підприємницький, конвенціональний, соціальний, реалістичний. Зв'язок типів кар'єри та типів особистості.

## **Тема 8. Пошук і отримання роботи як початок формування кар'єри**

8.1. *Способи пошуку роботи.* Порівняльна характеристика способів пошуку роботи. Фази пошуку роботи. Дії, що здійснюються в процесі пошуку роботи. Рекомендації щодо аналізу оголошень роботодавців. Вимоги до кандидатів на вакантні посади.

8.2. *Правила складання документів при отриманні роботи.* Техніка складання та структура: портфоліо кар'єрного просування, резюме, супровідного листа, контракту. Рекомендації зі складання резюме. Обов'язкові розділи резюме.

8.3. *Техніка спілкування з потенційним роботодавцем.* Типи співбесід. етапи підготовки до співбесіди. Типи питань, що задаються на співбесідах. Правила телефонного спілкування з потенційним роботодавцем.

## **Тема 9. Культура та власні домінанти в організації як фактори вибору кар'єрної стратегії**

9.1. *Сутність, функції та принципи формування корпоративної культури.* Поняття та аспекти корпоративної культури. Фактори, що визначають формування корпоративної культури. Рівні корпоративної культури. Форми втілення в життя корпоративної культури.

9.2. *Типи корпоративних культур.* Категорії корпоративних культур. Порівняльна характеристика типів корпоративних культур. Американська, східна та європейська корпоративні культури.

9.3. *Діагностика сумісності персоналу з корпоративною культурою* за аспектами: дистанція влади, прагнення до уникнення невизначеності, індивідуалізм – колективізм, маскуліність - фемінність.

## **Тема 10. Адаптація та її роль в розвитку кар'єри персоналу**

10.1. *Загальні характеристики періоду адаптації та його роль в становленні кар'єри.* Сутність адаптації, тлумачення поняття. Визначення тривалості періоду адаптації. Завдання адаптації. Види адаптації.

10.2. *План адаптації персоналу.* План адаптації керівників. Структура загальної та спеціальної програми адаптації. Етапи процесу адаптації персоналу. Види входження новачка в організацію.

10.3. *Професіограма як засіб адаптації персоналу.* Зміст, сутність та форма представлення професіограм. Вимоги до професіограм. поняття про компетенції.

10.4. *Фактори та правила, що забезпечують успішну адаптацію персоналу в організації.* Вміння організації співпраці з колегами, начальниками, наставниками, підлеглими, клієнтами, партнерами. Фактори, що перешкоджають адаптації персоналу.

## **Змістовий модуль 2. Розвиток ділової кар'єри**

### **Тема 11. Прийняття кар'єрних рішень**

11.1. *Процес та методи прийняття рішень.* Сутність прийняття кар'єрних рішень. Типові помилки в прийнятті кар'єрних рішень. Властивості управлінських рішень. Види рішень, що приймаються в управлінні кар'єрою. Вимоги до прийняття кар'єрних рішень.

11.2. *Принцип Парето як основа прийняття власних рішень в управлінні кар'єрою.* Можливості застосування принципу Парето в бізнесі.

11.3. *Виявлення пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу.* Сутність, закономірності АБВ-аналізу. Методика застосування АБВ-аналізу в управлінні кар'єрою.

### **Тема 12. Управління фактором часу в діловій кар'єрі**

12.1. *Значення та принципи ефективного використання часу.* Роль управління фактором часу в розвитку кар'єри. Еволюція підходів до управління фактором часу. Ранжування роботи за Ейзенхауером. Принципи і поради ефективного використання робочого часу.

12.2. *Закономірності ділової активності: закон Парето, закон Паркінсона, концепція Е. Берна.*

12.3. *Контроль використання часу.* Поняття про графіки роботи персоналу. Фактори хронофагії. Фактори хроносейвінгу. Планування робочого часу: довгострокове, середньострокове, короткострокове. Система планування і контролю робочого часу. Вимоги до організації контролю використання робочого часу.

### **Тема 13. Кар'єрні кризи та їх подолання**

13.1. *Непередбачуваність у кар'єрі та сутність кар'єрних криз.* Причини кар'єрних криз: непередбачуваність у кар'єрі, труднощі, що виникають на самому її початку; конфлікти. Сутність криз. Фактори впливу на розвиток кар'єрних криз. Характеристика предкризового періоду.

13.2. *Типи кар'єрних криз:* за ступенем дієвості, за ступенем зрілості. Фактори інтенсивності протікання кар'єрних криз. Характеристика криз молодості, середнього віку та завершення кар'єри.

13.3. *Характер протікання кар'єрних криз у студентів та молодих спеціалістів.* Причини виникнення кар'єрних криз у студентів та молодих спеціалістів. Кризові моменти кар'єри студентів. Характеристика протікання криз у становленні студентів – молодих фахівців.

13.4. *Шляхи подолання кар'єрних криз.* Загальні рекомендації щодо подолання кар'єрних криз. Шляхи подолання кар'єрних криз на ранніх етапах кар'єрного зростання та психологічний супровід їх подолання.

#### **Тема 14. Технології кар'єрного менеджменту**

14.1. *Сутність кар'єрного самоменеджменту.* Способи реалізації технології кар'єрного самоменеджменту: самостійний самоменеджмент, користування коучингом. Сутність і способи самостійної реалізації кар'єрного самоменеджменту. Сутність та етапи кар'єрного коучингу.

14.2. *Діагностика кар'єрної компетентності.* Поняття про професійну компетентність. Сутність кар'єрної компетентності. Методи оцінки кар'єрної компетентності.

14.3. *Роль вищих навчальних закладів в супроводженні кар'єри молодих спеціалістів.* Закордонний досвід вузів у супроводженні кар'єри студентів. Компоненти організаційно-психологічної технології супроводу кар'єри студентів та молодих спеціалістів.

#### **Тема 15. Мистецтво переконання та правила ділового спілкування**

15.1. *Тактика і техніка переконання.* Сутність риторики та її основні правила. Способи, форми та методи переконання співрозмовника. Правила переконання співрозмовника. Правила переконання керівника.

15.2. *Підготовка і проведення ділових бесід і переговорів.* Форми ділового спілкування. Поняття про ділові бесіди та їх види. Підготовка і проведення ділової бесіди. Поняття про ділові переговори та їх види. Етапи переговорів. Методи проведення переговорів.

15.3. *Правила ділового спілкування.* Правила проведення ділових переговорів. Правила успішного переконання співбесідника. Значення жестів і поз.

#### **Тема 16. Формування та підтримка ділового іміджу**

16.1. *Зовнішня привабливість персоналу.* Поняття про діловий імідж та зовнішній вигляд. Правила підбору ділового одягу. Рекомендації щодо формування стилю одягу чоловіків і жінок.

16.2. *Дотримання правил ділового етикету.* Поняття про етикет та діловий етикет. Моделі поведінки. Невербальні засоби спілкування.

16.3. *Організація презентацій.* Сутність презентацій, правила та етапи їх підготовки.

#### **Тема 17. Оцінка ефективності власної діяльності з досягнення кар'єри**

17.1. *Контроль як функція управління власною діяльністю.* Завдання, принципи, способи контролю кар'єрного процесу. Опитувальні листи для контролю кар'єрного просування.

17.2. *Оцінка кар'єрного потенціалу.* Використання анкетних опитувальних листів та спеціальної матриці оцінки кадрового потенціалу.

17.3. *Оцінка розвитку кар'єри персоналу в різних галузях виробництва і послуг:* в освіті, державній службі та промисловості.

### **4. Порядок оцінювання результатів навчання**

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:



поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту отримати залік – 60 балів);

модульний контроль, що проводиться у формі колоквиуму як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового заліку, відповідно до графіку навчального процесу.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються; ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються; вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки; арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання; здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань; вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання; застосування аналітичних підходів; якість і чіткість викладення міркувань; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми; самостійність виконання роботи; грамотність подачі матеріалу; використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ; оформлення роботи.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

**Підсумковий контроль** знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі сумування оцінок за всі види контролю, які мали місце протягом семестру.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімумально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль (а отже і залік) упродовж семестру – 60 та максимумально можлива кількість балів – 100.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

Розподіл балів за тижнями згідно технологічної карти подано в табл. 1.



Виставлення підсумкової оцінки здійснюється за шкалою, наведеною в табл. 2.

Таблиця 2

**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		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

**5. Рекомендована література**

**Основна**

1. Москаленко Н.О. Ділова кар'єра. Конспект лекцій для студ. спеціальності 8050109 усіх форм навчання. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. – 152 с.
2. Управління діловою кар'єрою : навчальний посібник для студентів напряму підготовки "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 295 с.

**Додаткова**

3. Вязигин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М.: СПб.: Вершина, 2006. – 249 с.
4. Колпаков В. М. Управление развитием персонала: Учеб. пособие для студ. вузов / Межрегиональная академия управления персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 712 с.
5. Кибанов А. Я. Управление деловой карьерой персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 298 -307.
6. Маклаков А. Г. Проффессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
7. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.
8. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2008. – 435 с.
9. Петрушин В.И. Настольная книга карьериста. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
10. Поршнева А. Г. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с.
11. Седова Л.Н. Этика делового общения. Учебное пособие. – Х.: Изд. ХГЭУ, 2002. – 384 с.
12. Управление персоналом организации. Учебник / Под общ. ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. доп. и перераб. – М.:ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
13. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студ. вищ. навч. закл. – К.: Академ-видав, 2006. – 487 с.
14. Якока Л., Новак У. Карьера менеджера. – Минск: Попурри, 2002. – 416 с.

**Інформаційні ресурси в Інтернеті**

15. . Журнал "Управление персоналом" [Електронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/>.
17. Співтовариство кадровиків і спеціалістів з управління персоналом. Режим доступа : <http://hrliga.com/>.