

Кафедра менеджменту

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

**Завідувач кафедри  
проф. Кундинський О.О.**

---

“30” серпня 2023 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ПП 1.2.1.03 «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ»**

освітній рівень	перший (бакалаврський)
галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
спеціальність	073 «Менеджмент»
спеціалізація	Менеджмент організацій і адміністрування
освітня програма	Менеджмент організацій і адміністрування
факультет	економічний

Робоча програма «Управління людськими ресурсами» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Розробники: к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту Львівського університету імені Івана Франка ЖУК Оксана Петрівна.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри менеджменту  
Протокол від “30” серпня 2023 року № 2.

© Львівський національний  
університет імені Івана Франка,  
2023.

© Жук О.П., 2023

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика НД	
		денна ФН	заочна ФН
Кількість кредитів – 5	Галузь знань: 07 „Управління та адміністрування”	Нормативна	
Змістових модулів – 3		Рік підготовки:	
Індивідуальне науково-дослідне завдання – ІНДЗ		3-й	3-й
Загальна кількість годин – 150	Спеціальність: 073 „Менеджмент”	Семестр	
Тижневих годин для ДФН: аудиторних – 4 самостійної роботи – 5.3	Освітньо-кваліфікаційний рівень: перший (бакалаврський)	6-й	6-й, 7-й
		Лекції	
		32 год.	20 год.
		Практичні, семінарські	
		32 год.	8 год.
		Самостійна робота	
		86 год.	122 год.
		ІНДЗ:	
		Курсова робота	
Вид контролю: іспит			

### Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

- для денної форми навчання – 47,06
- для заочної форми навчання – 19,05

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

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

Основними завданнями викладання дисципліни „Управління людськими ресурсами” є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- формування ефективної системи управління персоналом в організації;
- обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;
- формування та аналіз кадрової політики організації;
- проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства;
- управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства;
- формування успішної команди як соціального утворення;
- застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;
- організування набору і відбору персоналу в організації;

- навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу організації;
- управління діловою кар'єрою та службово-професійним рухом управлінців з метою їх розвитку;
- атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні оволодіти такими професійно-функціональними компетентностями:

*Загальні компетентності (ЗК):*

ЗК 1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії у новій ситуації.

*Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):*

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 9. Здатність працювати у команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації у процесі управління.

СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

*Програмні результати навчання (ПРН):*

ПРН 1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 8. Затосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективної діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або у групі під керівництвом лідера.

ПРН 19. Демонструвати навички ділової організації та адміністрування у діяльності державних, муніципальних органів, господарських та підприємницьких структур.

### 3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

#### Змістовий модуль ПП 1.2.1.03.1 Теоретичні основи управління людськими ресурсами

##### **Тема 1. Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організації**

Управління персоналом як об'єктивне соціальне явище, сфера наукового дослідження та професійної діяльності. Сутність, цілі, об'єкти, суб'єкти, функції, принципи та методи управління персоналом. Організаційний та функціональний аспекти управління персоналом. Зв'язки управління персоналом із внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. Роль управління персоналом у досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.

Сутність понять „персонал”, „кадри”, „трудові ресурси”, „робоча сила”, „кадровий потенціал”, „людські ресурси”, „людський капітал”. Основні характеристики персоналу підприємства: структура, чисельність, професійна придатність і кваліфікація. Управлінський і виробничий персонал організації. Структура управлінського персоналу.

Еволюція управління персоналом як виду діяльності та науки. Основні концептуальні підходи до управління персоналом організації. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Особливості зарубіжного досвіду управління персоналом та можливості його використання на вітчизняних підприємствах.

##### **Тема 2. Система управління людськими ресурсами та її ресурсне забезпечення**

Системний та функційний підходи до формування системи управління персоналом: їх суть та вплив на практику управління організацією. Поняття, цілі та завдання системи управління персоналом (СУП) організації. Чинники формування СУП на підприємстві.

Структура та характеристики основних елементів (підсистем) СУП організації. Організаційне проектування СУП організації.

Поняття, необхідність та види ресурсного забезпечення СУП організації. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом: Кодекс законів про працю України, основні Закони України у сфері регулювання трудової діяльності, Національний класифікатор професій та інші нормативно-правові документи щодо персоналу. Нормативні документи, які розробляє і затверджує керівництво організації для внутрішнього використання: Правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції.

Науково-методичне забезпечення управління персоналом: Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, міжгалузеві норми та нормативи, конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці, внутрішньоорганізаційні методичні документи.

Інформаційне забезпечення управління персоналом. Інформаційна система управління персоналом в організації, її складові. Професійні пакети програм з автоматизації кадрового діловодства на підприємстві.

Кадрове забезпечення управління персоналом, його основні суб'єкти в організації. Розподіл ролей між лінійними керівниками та службою персоналу у вирішенні завдань управління персоналом.

Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом. Прості пристрої й знаряддя праці, організаційна техніка та обчислювальні машини у системі ресурсного забезпечення СУП.

Фінансове забезпечення управління персоналом. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення найманих працівників, на фінансування основних заходів у роботі з персоналом.

### **Тема 3. Управління людськими ресурсами як соціальна система**

Колектив і трудовий колектив як соціальна група та об'єкт управління персоналом. Ознаки, види, структура та стадії розвитку колективу. Види груп в організації, їх характеристики. Порівняльна характеристика формальних і неформальних груп. Чинники забезпечення ефективної роботи груп і команд в організації.

Поняття соціального середовища функціонування організації, його елементи. Сутність та основні напрями соціального розвитку колективу. Соціальна, функціональна (професійна) та неофіційна роль особистості.

Сутність та роль корпоративної культури в організації. Рівні, види та функціональна структура корпоративної культури. Поняття і роль соціально-психологічного клімату в організації. Чинники формування і психологічні механізми регулювання соціально-психологічного клімату. Сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

### **Змістовний модуль ПП 1.2.1.03.2 Функціональна характеристика системи управління людськими ресурсами**

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

Зміст і завдання стратегії й політики управління персоналом організації. Поняття, чинники формування та основні сфери кадрової політики організації. Пасивна, реактивна, превентивна та активна політика. Відкрита та закрита кадрова політика. Етапи формування кадрової політики та інструменти її реалізації. Особливості кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Поняття та типи кадрових стратегій організації. Залежність стратегії й політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації.

Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі. Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації у персоналі. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу. Поняття та види кадрового планування в організації. Етапи кадрового планування, їх характеристики.

Визначення загальної та додаткової потреби підприємства у персоналі. Визначення планової чисельності управлінського персоналу організації на основі норм керованості та методу Розенкранца. Визначення планової чисельності промислово-виробничого персоналу за нормами виробітку, нормами обслуговування та трудомісткістю виробничої програми підприємств.

Методи визначення потреб організації у персоналі різних функціональних категорій: штатно-номенклатурний, балансовий, нормативний, екстраполяції, експертних оцінок, математичного моделювання та ін.

#### **Тема 5. Організація набору та відбору людських ресурсів**

Сутність, місце і роль найму персоналу у системі кадрового менеджменту. Політика набору персоналу в організації. Відмінності між процесом набору і відбору персоналу.

Характеристика елементів системи набору (залучення) персоналу на підприємство: процес створення вакансії і формування заявки на підбір, процес залучення кандидатів на вакансію (джерела і способи залучення, проведення реклами для залучення), процес відбору кандидатів, процедура найму (оформлення трудового договору та процес адаптації), завершення підбору (проходження випробувального терміну). Особливості профвідбору і найму управлінських кадрів.

Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу. Переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел набору персоналу. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.

Методи професійного відбору персоналу: джерелознавчий, співбесіда, анкетування, тестування, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза.

Суть адаптації як функції кадрового менеджменту. Види адаптації, їх цілі і основні риси. Етапи та аспекти трудової адаптації нового працівника. Особливості адаптації молодих фахівців. Управління адаптацією працівників: розробка і реалізація програми адаптаційних заходів. Наставництво як елемент адаптації.

### **Тема 6. Оцінювання персоналу в організації**

Об'єктивна необхідність та значення ділового оцінювання персоналу. Сутність, цілі і функції оцінювання персоналу. Елементи процесу оцінювання персоналу. Об'єкти та суб'єкти оцінювання персоналу. Вимоги, які висуваються до розроблення критеріїв оцінювання.

Система оцінювання персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу. Особливості оцінювання роботи управлінського персоналу. Особливості оцінювання роботи виробничого персоналу. Особливості оцінювання роботи спеціалістів (фахівців).

Методи оцінювання персоналу: метод „есе”, графічна шкала оцінок, ранжування, метод розподілу працівників у середині групи в межах заданих інтервалів, алфавітно-числова шкала, оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей, метод „306 градусів”, метод експертних оцінок та ін.

Атестація керівників, професіоналів і фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення та використання результатів. Центри оцінювання персоналу, їх переваги порівняно з іншими методами оцінювання персоналу.

### **Тема 7. Розвиток людських ресурсів організації**

Сутність, соціально-економічне значення й завдання розвитку персоналу. Основні положення концепцій людського капіталу та „організації, що навчається”. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.

Елементи системи розвитку персоналу в організації: первинна професійна підготовка (підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах і на виробництві), підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів (післядипломна освіта керівників, професіоналів і фахівців; програми МВА; система неперервного навчання персоналу).

Сутність, значення та класифікація кар'єри. Основні мотиви та етапи розвитку кар'єри. Професійна кар'єра та кар'єра в організації. Планування і організація професійно-кваліфікаційного просування керівників, професіоналів і фахівців. Управління кар'єрою.

Створення і підготовка кадрового резерву на підприємстві. Особливості роботи з кадровим резервом.

### **Тема 8. Управління процесами руху персоналу**

Поняття руху персоналу в організації. Види і чинники руху персоналу. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення. Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, ротація, підвищення по службі, переведення на нижчу посаду, звільнення.

Поняття та організація процесу звільнення працівників. Правові підстави для припинення трудової угоди. Наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників. Алгоритм процесу звільнення працівника за власним бажанням. Соціально-психологічні аспекти звільнення.

Поняття та основні причини плинності кадрів. Показник визначення плинності кадрів. Система заходів пристосування персоналу до економічних і соціальних змін. Методи розрахунку втрат від надмірного руху та звільнення працівників.

Поняття трудової дисципліни та чинники, що її визначають. Методи зміцнення трудової дисципліни у колективі, засоби стягнень за порушення трудової дисципліни. Абсентеїзм, його причини, наслідки та методи регулювання.

## **Змістовний модуль ПП 1.2.1.03.3 Організаційно-управлінська характеристика управління персоналом**

### **Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу**

Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації. Чинники, які впливають на ефективність регулювання трудової діяльності персоналу. Напрями регулювання трудової діяльності персоналу: регламентування діяльності посадових осіб; регламентування діяльності структурних підрозділів; регулювання робочого часу; регулювання умов праці.

Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників, структурних підрозділів і посадових осіб. Типова структура положення про структурний підрозділ. Структура посадової інструкції спеціаліста. Зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці. Нормативно-правове регулювання робочого часу в Україні. Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року. Гнучкі режими праці.

Поняття умов праці в організації. Соціально-економічні, техніко-організаційні та природні фактори умов праці, їх вплив на здоров'я, працездатність людини, продуктивність праці та інші економічні показники. Закон України „Про охорону праці”. Гігієнічна класифікація умов праці. Оцінювання умов праці на виробництві. Засоби компенсації впливу несприятливих умов праці на працівників. Основні напрями поліпшення умов праці на виробництві.

### **Тема 10. Служба персоналу і кадрове діловодство**

Специфіка формування і функціонування служб персоналу в ринкових умовах. Роль та місце служби персоналу в організаційній структурі управління організацією. Структура, функції та завдання служби персоналу. Співробітництво служби персоналу з іншими структурними ланками організації. Права, обов'язки й відповідальність керівника служби персоналу. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників служби персоналу.

Поняття, принципи та особливості ведення кадрового діловодства на підприємстві. Напрями ведення кадрового діловодства. Класифікація кадрової документації:



первинно-облікова, особова, організаційно-розпорядча, звітно-статистична. Основні реквізити кадрових документів.

Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації. Особові картки, штатно-посадова книга, алфавітна книга, журнал реєстрації трудових книжок та ін. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

### **Тема 11. Соціально-трудова відносина та їх регулювання**

Соціально-трудова відносина на підприємстві: суть, рівні, види, форми. Роль Міжнародної організації праці в розвитку соціально-трудова відносин. Основні міжнародні норми з питань колективно-договірної регулювання соціально-трудова відносин.

Сутність і значення соціального партнерства. Форми соціального партнерства. Принципи, на яких має функціонувати соціальне партнерство. Роботодавці та наймані працівники як основні сторони соціального партнерства. Функції держави у соціальному партнерстві.

Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів. Функції, які виконує колективний договір. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору. Застосування примирних процедур під час ведення колективних переговорів. Законодавчі вимоги до розроблення колективного договору. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

Виробнича демократія як складова соціального партнерства. Напрями розвитку виробничої демократії. Економічні та соціальні аспекти розвитку виробничої демократії. Актуальні проблеми розвитку виробничої демократії та соціального партнерства в Україні.

### **Тема 12. Ефективність управління людськими ресурсами**

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Головне економічне завдання виробничого підприємства, будь-якої комерційної організації. Принцип економічної доцільності в управлінні персоналом. Сутність понять „ефект”, „ефективність” та „ефективність управління персоналом”. Чинники, які визначають ефективність управління персоналом.

Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал. Пряма оплата, оплата за невідпрацьований час, премії та нерегулярні виплати, витрати на соціальне забезпечення працівників, витрати на професійне навчання та їхні елементи.

Сутність і показники організаційної ефективності управління персоналом. Сутність і показники економічної ефективності управління персоналом. Сутність і показники соціальної ефективності управління персоналом. Загальні засади та критерії визначення ефективності діяльності кадрових служб та менеджерів з персоналу в організації. Вдосконалення моделі кадрового менеджера.

#### 4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістовних модулів і тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	Л	П	С.Р.	Всього	Л	П	С.Р.	Всього
<b>ПП 1.2.1.03.1 Теоретичні основи управління людськими ресурсами</b>								
Тема 1. Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організації	4	4	8	16	2	0,5	10	12,5
Тема 2. Система управління людськими ресурсами та її ресурсне забезпечення	2	2	6	10	2	0,5	8	10,5
Тема 3. Управління людськими ресурсами як соціальна система	2	2	6	10	2	0,5	8	10,5
<b>Разом за змістовний модуль 1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>1,5</b>	<b>26</b>	<b>33,5</b>
<b>ПП 1.2.1.03.2 Функціональна характеристика системи управління людськими ресурсами</b>								
Тема 4. Кадрове планування в організаціях	4	4	10	18	2	1	10	13
Тема 5. Організація набору та відбору людських ресурсів	4	4	10	18	2	1	12	15
Тема 6. Оцінювання персоналу	2	2	8	12	1	1	12	14
Тема 7. Розвиток людських ресурсів в організації	4	4	10	18	2	1	12	15
Тема 8. Управління процесами руху персоналу	2	2	8	12	1	0,5	10	11,5
<b>Разом за змістовний модуль 2</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>46</b>	<b>78</b>	<b>8</b>	<b>4,5</b>	<b>56</b>	<b>68,5</b>
<b>ПП 1.2.1.03.3 Організаційно-управлінська характеристика управління персоналом</b>								
Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу	2	2	5	9	2	0,5	10	12,5
Тема 10. Служба персоналу і кадрове діловодство	2	2	5	9	2	0,5	10	12,5
Тема 11. Соціально-трудова відносини та їх регулювання	2	2	5	9	1	0,5	10	11,5
Тема 12. Ефективність управління людськими ресурсами	2	2	5	9	1	0,5	8	9,5
<b>Разом за змістовний модуль 3</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	<b>46</b>
<b>Всього:</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>86</b>	<b>150</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>122</b>	<b>150</b>

## 5. ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

Назви тем	Кількість годин	
	денна	заочна
Тема 1. Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організації	4	2
Тема 2. Система управління людськими ресурсами та її ресурсне забезпечення	2	2
Тема 3. Управління людськими ресурсами як соціальна система	2	1
Тема 4. Кадрове планування в організаціях	4	2
Тема 5. Організація набору та відбору людських ресурсів	4	2
Тема 6. Оцінювання персоналу	2	2
Тема 7. Розвиток людських ресурсів організації	4	2
Тема 8. Управління процесами руху персоналу	2	1
Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу	2	2
Тема 10. Служба персоналу і кадрове діловодство	2	2
Тема 11. Соціально-трудова відносина та їх регулювання	2	1
Тема 12. Ефективність управління людськими ресурсами	2	1
<b>Разом:</b>	<b>32</b>	<b>20</b>

## 6. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Назви тем	Кількість годин	
	денна	заочна
Тема 1. Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організації	4	0.5
Тема 2. Система управління людськими ресурсами та її ресурсне забезпечення	2	0.5
Тема 3. Управління людськими ресурсами як соціальна система	2	0.5
Тема 4. Кадрове планування в організаціях	4	1
Тема 5. Організація набору та відбору людських ресурсів	4	1
Тема 6. Оцінювання персоналу	2	1
Тема 7. Розвиток людських ресурсів організації	4	1

<b>Тема 8.</b> Управління процесами руху персоналу	2	0.5
<b>Тема 9.</b> Регулювання трудової діяльності персоналу	2	0.5
<b>Тема 10.</b> Служба персоналу і кадрове діловодство	2	0.5
<b>Тема 11.</b> Соціально-трудова відносина та їх регулювання	2	0.5
<b>Тема 12.</b> Ефективність управління людськими ресурсами	2	0.5
<b>Разом:</b>	<b>32</b>	<b>8</b>

## 7. САМОСТІЙНА РОБОТА

Назви тем	Кількість годин	
	денна	заочна
<b>Тема 1.</b> Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організації	8	10
<b>Тема 2.</b> Система управління людськими ресурсами та її ресурсне забезпечення	6	8
<b>Тема 3.</b> Управління людськими ресурсами як соціальна система	6	8
<b>Тема 4.</b> Кадрове планування в організаціях	10	10
<b>Тема 5.</b> Організація набору та відбору людських ресурсів	10	12
<b>Тема 6.</b> Оцінювання персоналу	8	10
<b>Тема 7.</b> Розвиток людських ресурсів організації	10	12
<b>Тема 8.</b> Управління процесами руху персоналу	8	10
<b>Тема 9.</b> Регулювання трудової діяльності персоналу	5	12
<b>Тема 10.</b> Служба персоналу і кадрове діловодство	5	10
<b>Тема 11.</b> Соціально-трудова відносина та їх регулювання	5	8
<b>Тема 12.</b> Ефективність управління людськими ресурсами	5	8
<b>Разом:</b>	<b>86</b>	<b>118</b>

## 8. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Мета індивідуального навчально-дослідного завдання (ІНДЗ) з курсу „Управління людськими ресурсами” – це систематизація, закріплення та поглиблення теоретичних знань, набуття навичок самостійного вивчення та аналізу існуючих методів і підходів до вирішення поставленої проблеми. Номер варіанта завдання має збігатися з порядковим номером, під яким зареєстровано прізвище студента у журналі академічної групи.

ІНДЗ оформляється у вигляді реферату, до якого поставлені наступні вимоги:

1. *Обсяг* – не менше 12 сторінок основного друкованого тексту (шрифт 14, інтервал 1,5);
2. *Обов’язкові елементи*:
  - Титульна сторінка, оформлена відповідним чином;
  - План або зміст реферату;
  - Перелік використаних (реальних) літературних та електронних джерел;
  - Обов’язковими є посилання на літературні джерела у тексті реферату.
  - Вступ та висновки не є обов’язковими елементами.

Реферати, які не відповідають зазначеним вище критеріям, не приймаються викладачем до розгляду та захисту.

### Тематика ІНДЗ:

1. Нові підходи до визначення суті поняття управління персоналом
2. Місце і роль управління персоналом в системі управління підприємством
3. Структура наук про працю і персонал та їх взаємозв'язок з іншими науками
4. Вплив ринкових умов на функції і завдання управління персоналом
5. Теорії виникнення і розвитку управління персоналом
6. Сучасні погляди на теорію управління персоналом
7. Управління людськими ресурсами в системі категоріального апарату науки управління
8. Світові моделі управління персоналом і їх порівняльна ефективність
9. Основні концепції і підходи до управління персоналом
10. Вдосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку економіки України
11. Організаційна структура управління персоналом: елементи та принципи побудови
12. Суть і завдання кадрової політики
13. Основні напрями та етапи проведення кадрової політики на підприємстві
14. Деякі психологічні аспекти і протиріччя кадрової роботи
15. Тенденції і перспективи системи управління розвитком колективу
16. Теоретичні основи планування персоналу
17. Соціально-економічні основи кадрового маркетингу у системі управління персоналом
18. Удосконалення та підвищення кваліфікації і професійного навчання кадрів в Україні
19. Досвід організації з підготовки управлінського персоналу у високорозвинених країнах
20. Особливості формування знань, умінь і навиків управлінської діяльності у системі підготовки і перепідготовки кадрів
21. Найм, набір, відбір і підбір: основні відмінні та спільні риси
22. Формування ефективного мотиваційного механізму як один з основних

напрямів удосконалення управління персоналом організації

23. Основні методи професійного навчання кадрів
24. Розвиток кар'єри в організації
25. Службово-професійне просування кадрів як один з основних видів заохочення персоналу
26. Організація підбору і висунення кадрів
27. Успішні методики підбору персоналу
28. Способи забезпечення рівних можливостей працевлаштування
29. Аналіз робіт у системі управління персоналом
30. Профорієнтація та профдобір персоналу
31. Гуртки якості в системі управління персоналом зарубіжних фірм
32. Основна заробітна плата і система соціальних виплат у витратах на робочу силу
33. Преміальні системи заробітної плати
34. Матеріальна допомога в системі соціального захисту зайнятих та безробітних
35. Роль профспілок в управлінні персоналом
36. Трудова дисципліна і розгляд скарг в організації
37. Особливості контрактної форми найму працівників
38. Диференціація основної та додаткової заробітної плати на японських підприємствах
39. Особливості диференціації заробітної плати на підприємствах Франції
40. Досвід роботи оцінювальних центрів
41. Особливості професійного навчання в ФРН
42. Соціально-психологічна адаптація людини в колективі
43. Професійна і територіальна мобільність кадрів
44. Законодавче регулювання робочого часу
45. Системи підвищення кваліфікації
46. Функції та структура управління персоналом конкретної фірми
47. Аналіз внутрішньофірмового руху персоналу
48. Гнучкі форми зайнятості та організації робочого часу
49. Особливості вивільнення працівників на етапі переходу України до ринку
50. Конфлікт як інструмент розвитку колективу
51. Ділова культура в системі управління персоналом
52. Лідерство в організації
53. Випробувальний термін та адаптаційний період
54. Способи та методики залучення потенційних кандидатів
55. Пошук менеджерів вищої ланки
56. Суть, типи та процес співбесіди
57. Проблеми роботи служб управління персоналом в умовах України
58. Функціонально-вартісний аналіз діяльності управлінського персоналу
59. Організаційне проектування системи управління персоналом
60. Кадровий менеджмент XXI століття: специфічні особливості формування і напрями розвитку.

**ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ**

1. Людські ресурси організації як об'єкт і суб'єкт управління.
2. Порівняння концептуальних підходів у процесі еволюції теорії управління людськими ресурсами.
3. Структура людських ресурсів в організації.
4. Управлінський персонал в організації.
5. Формування моделі компетенцій сучасного керівника.
6. Управління виробничим персоналом на підприємстві.
7. Методи управління людськими ресурсами в сучасних організаціях.
8. Система управління людськими ресурсами організації.
9. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом на підприємстві.
10. Організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами на підприємстві.
11. Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління людськими ресурсами в організації.
12. Технології формування ефективної команди в організації.
13. Трудовий колектив як об'єкт управління.
14. Соціально-психологічний клімат у колективі та шляхи його забезпечення.
15. Управління соціальним розвитком трудового колективу.
16. Кадрова політика у системі управління людськими ресурсами.
17. Особливості відкритої кадрової політики в організації.
18. Особливості закритої кадрової політики в організації.
19. Планування людських ресурсів в організації.
20. Розроблення і реалізація кадрових стратегій.
21. Методи планування людських ресурсів на підприємстві.
22. Методи планування виробничого персоналу на підприємстві.
23. Методи планування адміністративно-управлінського персоналу на підприємстві.
24. Сучасні технології пошуку і відбору людських ресурсів.
25. Аутсорсинг у системі комплектування кадрового складу організацій.
26. Співбесіда як елемент процесу залучення людських ресурсів.
27. Тестування у процесі відбору людських ресурсів.
28. Хедхантинг у системі залучення людських ресурсів.
29. Резюме у процесі формування конкурентоспроможності потенційного кандидата на вакантну посаду.
30. Джерела залучення людських ресурсів на підприємстві.
31. Управління процесами адаптації людських ресурсів в організації.
32. Наставництво у системі адаптації людських ресурсів.
33. Організація оцінювання людських ресурсів на підприємстві.
34. Особливості організації роботи оцінювальних центрів (асесмент-центрів).
35. Технологія використання методу 360<sup>0</sup> у процесі оцінювання персоналу.
36. Атестація як метод оцінювання людських ресурсів в організації.
37. Оцінювання людських ресурсів за допомогою психодіагностичних методик (Кеттел, Фідлер, Розенцвейг).
38. Оцінка персоналу як мотивуючий чинник.
39. Сучасні технології розвитку людських ресурсів в організації.
40. Організація та ефективність роботи корпоративних університетів.
41. Управління кар'єрою як елемент розвитку людських ресурсів.

42. Тренінги у системі розвитку людських ресурсів.
43. Концепція навчання і розвитку персоналу за Д. Колбом.
44. Організація роботи з кадровим резервом на підприємстві.
45. Управління плинністю кадрів на підприємстві.
46. Управління трудовою дисципліною на підприємстві.
47. HR-менеджери у системі управління організаціями.
48. Дослідження та аналіз ринку праці як інструмент ухвалення рішень для HR-менеджера.
49. Система кадрового діловодства на підприємстві.
50. Управління конфліктними ситуаціями в організації.
51. Соціально-психологічні аспекти процесу вивільнення персоналу.
52. Внутрішня мобільність персоналу в організації.
53. Регламентування діяльності посадових осіб на підприємстві.
54. Регламентування діяльності структурних підрозділів на підприємстві.
55. Кадрова служба на сучасному підприємстві.
56. Умови праці у системі управління людськими ресурсами.
57. Управління робочим часом на підприємстві.
58. Коучинг у системі навчання та адаптації людських ресурсів.
59. Коучинг-технології у системі управління персоналом.
60. Філософія і практика управління талантами в організації.
61. Управління компетенціями у сучасних організаціях.
62. Формування ефективного мотиваційного механізму в організації.
63. Нематеріальна мотивація у процесі управління людськими ресурсами.
64. Формування системи оплати праці на підприємстві (в організації).
65. Фрілансинг як сучасний метод мотивації людських ресурсів.
66. Аутплейсмент в управлінні людськими ресурсами.
67. Корпоративна культура та ціннісні орієнтири у роботі з людьми.
68. Психологія брехні у роботі з людьми.
69. Емоційно-професійне вигорання особистості.
70. Емоційно-психологічна компетентність сучасного керівника.
71. Соціальне партнерство в сучасних умовах трудових відносин.
72. Професійне самовизначення особистості.
73. Регулювання трудових відносин в Україні.
74. Роль профспілок та їх об'єднань у системі трудових відносин.
75. Інформаційні технології в управлінні людськими ресурсами.
76. Мотиваційні аспекти управління проєктними командами.
77. Управління конфліктами у проєктних командах.
78. Ефективність системи управління людськими ресурсами в організації.
79. Основні тенденції розвитку ринку праці України в сучасних умовах.
80. Особливості політики зайнятості населення в Україні.
81. Особливості компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами.
82. Формування системи стимулювання управлінського персоналу в організації.
83. Технології управління ціннісними орієнтаціями персоналу організації.
84. Методи підвищення особистої ефективності менеджера.
85. Тайм-менеджмент в управлінні людськими ресурсами.
86. Міжнародна організація праці у регулюванні трудових процесів.
87. Колективно-договірне регулювання трудових відносин в Україні.



88. Особливості управління людськими ресурсами на підприємствах США (країна за вибором).
89. Світові моделі управління людськими ресурсами та їх порівняльна ефективність.
90. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами в організації.

## **9. ПИТАННЯ, ЯКІ ВИНЕСЕНО НА ІСПИТ**

1. Управління людськими ресурсами як наука і часткова функція менеджменту: поняття, об'єкт та суб'єкт, принципи, методи, функції.
2. Персонал організації та його основні характеристики.
3. Управлінський та виробничий персонал у системі кадрового менеджменту.
4. Еволюція поглядів на управління персоналом у системі науки про менеджмент.
5. Поняття, цілі та чинники формування системи управління персоналом на підприємстві.
6. Структура системи управління персоналом на підприємстві, характеристика її підсистем.
7. Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства.
8. Інформаційне та науково-методичне забезпечення управління персоналом підприємства.
9. Матеріально-технічне, кадрове і фінансове забезпечення управління персоналом підприємства.
10. Поняття, цілі, напрями та етапи формування кадрової політики організації.
11. Основні типи (види) кадрової політики організації, їх характеристика.
12. Поняття, види, форми та процес розробки і реалізації кадрових стратегій.
13. Кадрове планування: поняття, мета, види та етапи здійснення.
14. Методи визначення планової чисельності виробничого персоналу підприємства.
15. Методи визначення планової чисельності управлінського персоналу підприємства.
16. Алгоритм процесу залучення (набору) персоналу організаціями.
17. Джерела залучення персоналу: види, характеристики, переваги та недоліки.
18. Основні етапи процесу відбору персоналу, їх характеристика.
19. Особливості визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.
20. Співбесіда у системі відбору персоналу: роль, види, особливості проведення.
21. Сутність договірного регулювання набору персоналу. Зміст та процедура підписання трудового договору.
22. Професійна орієнтація працівника: поняття, завдання, елементи.
23. Професійна адаптація працівника: поняття, види та основні процеси.
24. Поняття, цілі, елементи та критерії ділового оцінювання персоналу.
25. Види та методи оцінювання персоналу в організації.
26. Особливості ділового оцінювання управлінського персоналу.
27. Атестація персоналу як вид ділового оцінювання: поняття, функції, види та етапи.
28. Система навчання і розвитку персоналу на підприємстві: поняття, цілі, складові, форми та особливості організації.
29. Поняття, види, мотиви та етапи формування ділової кар'єри.
30. Завдання, джерела, види та особливості формування кадрового резерву в організації.
31. Види, чинники, показники та процеси руху персоналу.

32. Правові аспекти організації процедури вивільнення персоналу.
33. Основні правові підстави припинення трудового договору з працівником.
34. Поняття, причини, показники та методи скорочення плинності персоналу.
35. Поняття трудової дисципліни, її чинники, та шляхи зміцнення.
36. Значення і завдання регулювання трудової діяльності персоналу, чинники, що визначають його ефективність.
37. Регламентування трудової діяльності посадових осіб на підприємстві.
38. Регламентування діяльності структурних підрозділів підприємства.
39. Поняття та законодавче регулювання робочого часу на підприємстві.
40. Законодавче регулювання часу відпочинку працівників на підприємстві.
41. Поняття, чинники, види та напрями забезпечення умов праці на підприємстві.
42. Організація роботи кадрової служби підприємства: структура, завдання та обов'язки.
43. Посадова інструкція працівника кадрової служби: основні елементи та їхні характеристики.
44. Поняття, принципи і напрями ведення кадрового діловодства на підприємстві.
45. Класифікація кадрової документації за основними ознаками.
46. Основні кадрові документи на підприємстві: особливості їх формування і ведення.
47. Порядок і організація процесу ведення трудових книжок працівників, основні елементи записів у трудових книжках.
48. Поняття та складові елементи системи соціально-трудова відносин.
49. Сторони, суб'єкти і принципи соціально-трудова відносин.
50. Рівні та предмет соціально-трудова відносин.
51. Типи соціально-трудова відносин та їх характеристики.
52. Колективні договори та угоди як форма соціального партнерства: загальна характеристика.
53. Зміст колективних договорів та процедура їх підписання.
54. Статус профспілок та їх об'єднань в Україні.
55. Регулювання соціально-трудова відносин на глобальному рівні. Міжнародна організація праці: завдання, організація та напрями діяльності.
56. Загальні засади та критерії оцінки ефективності управління персоналом.
57. Сутність економічної ефективності управління персоналом, її показники.
58. Сутність організаційної та соціальної ефективності управління персоналом.
59. Поняття та основні групи витрат підприємства на персонал.
60. Особливості зарубіжних систем управління персоналом на підприємстві.

## 10. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Під час вивчення студентами навчальної дисципліни „Управління людськими ресурсами” застосовують такі методи навчання:

- *Наочні*: презентації до лекцій, роздаткові матеріали, аналіз студентами існуючої вітчизняної і зарубіжної практики управління персоналом;
- *Практичні*: кадрові управлінські ситуації, завдання для ухвалення кадрових рішень, завдання для семінарських занять, індивідуальне науково-дослідне завдання, розрахункові задачі.

## 11. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

У процесі вивчення дисципліни „Управління людськими ресурсами” використовуються методи поточного, проміжного та підсумкового контролю.

**Поточний** контроль рівня знань студентів передбачає перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Поточний контроль здійснюється за напрямками:

- ✓ контроль за систематичністю й активністю роботи на семінарських заняттях;
- ✓ контроль за виконанням завдань для самостійного опрацювання поза межами аудиторних занять;
- ✓ контроль за рівнем засвоєння та творчого опрацювання у вигляді індивідуальних завдань.

**Модульний** контроль рівня знань студентів здійснюється за результатами двох підсумкових контрольних робіт зі змістових модулів.

**Підсумковий** контроль знань студентів здійснюється в кінці семестру у формі письмового іспиту.

При виведенні загальної підсумкової оцінки студента беруться до уваги результати поточного, проміжного та підсумкового контролю.

## 12. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЩО ПРИСВОЮЄТЬСЯ СТУДЕНТАМ

Оцінювання знань студентів відбувається за 100 бальною шкалою та передбачає врахування таких складових:

1. *Поточної успішності та виконання самостійної роботи (максимум 30 балів).*
2. *Проміжної успішності (написання 2-х модульних тестів по 10 балів кожен).*
3. *Написання підсумкової роботи (складання іспиту) (50 підсумкових балів).*

Поточне оцінювання та самостійна робота												Іспит	Сума
Модуль № 1						Модуль № 2						50	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12		
4	3	4	4	6	4	4	4	5	5	4	3		

### 1. Поточна успішність.

Максимальна кількість балів, яку може набрати студент протягом навчального семестру на практичних (семінарських) заняттях становить **30 балів**. З яких:

- **20 балів** - поточна робота на заняттях;
- **10 балів** - за самостійну роботу.

Кожен студент має право на 2 доповіді за питаннями семінару протягом семестру, решту балів він отримує виконуючі інші види робіт, передбачені навчальним планом (написання реферату, розв'язання практичних завдань, доповнення). Якщо студент

пропустив практичне заняття з поважної причини, він має право на додаткове опитування та отримання відповідних балів.

## 2. Проміжний контроль.

Проміжний контроль складають написання двох модульних тестів, за підсумками яких студенти можуть отримати максимально 20 балів (кожен тест по 10 балів).

## 3. Підсумковий контроль (оцінювання на іспиті)

Іспит складається з таких частин:

1) Теоретичної – 20 балів (2 описові питання по 10 балів)

Одержання 10 балів за відповідь на питання передбачає, що студент:

- дав повну відповідь на усі складові поставленого питання – **7 балів**;
- обґрунтував свої відповіді (дав визначення понять, які використав, підкріпив їх статистичними даними чи прикладами тощо) – **2 бали**;
- сформулював свою відповідь лаконічно, без необґрунтованих вступів, та оформив її грамотно і охайно – **1 бал**.

2) Тестової – 20 балів (20 тестів по 1 балу).

3) Практичної – 10 балів (2 задачі чи інші завдання по 5 балів).

Оцінювання знань студента здійснюється за 100-бальною шкалою (університету, національною та ECTS):

Оцінка ECTS	Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
A	90 – 100	відмінно	зараховано
B	81-89	добре	
C	71-80		
D	61-70		
E	51-60	задовільно	
FX	21-50	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
F	0-20	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Загалом, оцінювання знань студента ґрунтується на таких критеріях:

Оцінка „відмінно”:

- студент у повному обсязі володіє програмним матеріалом,
- вільно і логічно-аргументовано висвітлює проблеми управління персоналом,
- бачить місце питання, яке розглядається, у контексті загальної теорії та історії менеджменту,
- при відповіді на питання посилається на рекомендовану програмою курсу додаткову науково-монографічну літературу,
- вміє показати методологічне значення теорій і систем управління персоналом для вибору шляхів вирішення конкретних соціально-економічних прикладних проблем.

Оцінка „добре”:

- студент володіє фактичним матеріалом курсу, але допускає окремі неістотні помилки,
- висновки й узагальнення, які він зробив, не є вичерпними,
- відсутні посилання на додаткову літературу,
- практичне застосування теоретичних знань є дещо розпливчастим.

Оцінка „задовільно”:

- студент в основному володіє фактичним матеріалом курсу, але в окремих аспектах питань припускається істотних помилок,
- не в змозі самостійно робити чіткі закінчені висновки й узагальнення та пов’язати теоретичні знання з практикою,
- виклад матеріалу утруднений, неповною мірою використовується категоріальний апарат навчальної дисципліни.

Оцінка „незадовільно”:

- студент не володіє матеріалом курсу, не орієнтується у його проблематиці,
- при спробі викладу матеріалу припускається грубих помилок,
- не може зробити жодних висновків та узагальнень,
- не бачить взаємозв’язку теорії та практики, яка розглядається.

### 13. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

До системи методичного забезпечення дисципліни „Управління людськими ресурсами” належить програма курсу, робоча навчальна програма, силабус, тематика курсових робіт, плани семінарських/практичних занять, завдання для самостійної роботи, тестові завдання, ситуаційні завдання, а також:

1. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с.
2. Жук О.П. Навчально-методичні матеріали до курсу „Управління людськими ресурсами” для студентів галузі знань 07 „Управління та адміністрування”, спеціальності 073 „Менеджмент”. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, кафедра менеджменту, 2019. 30 с.
3. Методичні рекомендації щодо підготовки, оформлення та захисту курсових робіт з навчальної дисципліни „Управління людськими ресурсами” (галузь знань 07 „Управління та адміністрування”, спеціальність 073 „Менеджмент”) / Упорядники: проф. Кундицький О.О., проф. Сенишин О.С., проф. Хоронжий А.Г., проф. Юринець З.В., доц. Горинь М.О., доц. Гришук А.М., доц. Данилевич Н.М., доц. Жук О.П., доц. Замроз М.В., доц. Кохан М.О., доц. Кривешко О.В., доц. Оробчук М.Г., доц. Харко В.Ю., доц. Чопко Н.С., ас. Дроздовська Л.О., ас. Креховець О.В., ас. Островерх О.М.; за наук. ред. проф. Кундицького О.О., доц. Жук О.П. – Львів: Малий видавничий центр економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка, 2019. – 28 с.

### 14. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

**Базова:**

1. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с.

2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2011. 468с.
3. Управління персоналом : навч. посібник / Захарчин Г. М., Струтинська Л. Р., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 260с.
4. Управління персоналом: навч. посібник / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградський А. М., Шканова О. М. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
5. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р., № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

#### **Допоміжна:**

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч. метод. посібник Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
2. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
3. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>
4. Дубовик О.В., Босак О.В., Шегинська Н.З. Планування та управління кар'єрою: Навч. посібник. – К.: УБС НБУ, 2008. – 346 с.
5. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.
6. Назарова Г. В. Економіка праці : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22471/1/2019-%D0%9D%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%93%20%D0%92.pdf>
7. Палеха Ю.І. Кадрове діловодство: навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2011. 476 с.
8. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova\\_0003.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf)
9. Про управління персоналом. Harvard Business Review : 10 найкращих статей. Київ : КМ-Букс, 2018. 256 с.
10. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.

#### **Корисні інтернет-ресурси:**

11. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
13. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>
14. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
15. HR-каварня – львівський клуб менеджерів з персоналу URL: <https://lpalumni.club/lvivsky-klub-menedzheriv-po-personalu-hr-kavyarnya>
16. Кадрова агенція GRC.UA. URL: <https://grc.ua/>
17. Всеукраїнська асоціація кадровиків URL: <https://www.kadrovik.ua/>