**ГЛОСАРІЙ**

**ТЕМА 1**

**РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ОРГАНІЗАЦІЇ**

***Розвиток персоналу*** − безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко - та довгостроковій перспективі.

***Мета розвитку персоналу*** – забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку.

***Завдання розвитку персоналу*** – виявлення і підтримка здатних до навчання працівників; поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу; активізація потенційних можливостей співробітників; зміцнення духу творчості та змагання; робота зі створення резерву керівників; створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

***Система розвитку персоналу −*** сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою.

***Суб’єкт розвитку персоналу*** – самі працівники організації: в обов'язковому порядку топ-менеджери, менеджери нижчої й середньої ланки, а також рядові працівники.

***Об’єкт розвитку персоналу*** – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.

***Правові й адміністративні аспекти системи розвитку персоналу*** − законодавчі й нормативно-правові акти, накази, розпорядження керівництва й положення на рівні кожного окремого підприємства з питань розвитку персоналу.

***Інфраструктура системи розвитку персоналу*** − відділ або сектор розвитку персоналу, власна навчальна база або навчальний центр, а також зовнішні стосовно підприємства установи, що надають послуги з розвитку персоналу, міжнародні програми й проекти.

***Управління розвитком персоналу*** – це розробка та реалізація заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників (компетенцій, досвіду, мотивації та інше) відповідно до стратегії розвитку організації.

***Організаційний розвиток* −** формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, за яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою.

***Супроводження процесів змін*** − область розвитку персоналу, пов’язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них.

***Професійний розвиток*** – область, що пов’язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, вирішення нових задач.

***Коучинг* –** це шлях відкриття прихованих ресурсів компанії, її співробітників і керівників.

***Наставництво*** – область розвитку персоналу, пов’язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам.

***Підвищення кваліфікації* –** підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді.

***Професійне навчання*** – область розвитку персоналу, пов’язана з формуванням конкретних навичок та вмінь, необхідних організації.

***Компетенція*** – 1) «здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, що прийняті в організації» (MCI, 1992); 2) «основна характеристика особистості, володар якої здатен досягти високих результатів у роботі».

***Компетенція*** – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості.

***Компетентність*** є проявом та наслідком використання сукупності компетенцій (знань, навичок і способів спілкування) та досвіду працівника і проявляється як заданий рівень результативності діяльності в заданій предметній області.

**ТЕМА 2**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

***Проект*** − це унікальна діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення заздалегідь визначеного результату або мети, створення певного, унікального продукту чи послуги, при заданих обмеженнях ресурсів і термінів, а також вимогах до якості і допустимого рівня ризику.

***Проект розвитку персоналу*** − це комплексний процес зміни стану персоналу як у кількісному, так і в якісному аспектах, який характеризується реалізацією місії і переведенням персоналу в новий стан.

***Портфель проектів*** − це набір взаємопов'язаних програм, необхідних для досягнення декількох взаємопов'язаних стратегічних цілей.

***Розробка проекту*** – це створення моделі, способу дій з досягнення цілей проекту, здійснення розрахунків, вибір варіантів, обґрунтування проектних рішень.

***Планування розвитку персоналу*** − це визначення системи цілей удосконалення якісних характеристик персоналу організації, а також шляхів і засобів їх досягнення.

***План розвитку персоналу*** − це документ, який визначає майбутні кроки з досягнення цілей бізнесу силами персоналу компанії.

***Мета складання плану розвитку персоналу*** – досягти відповідності професійного та кваліфікаційного рівнів співробітників реальним бізнес- завданням компанії.

**Індивідуальний план професійного розвитку (ІППР)** − це програма підвищення особистої ефективності співробітника, суть якої полягає в цілеспрямованому і комплексному розвитку його професійних, ділових та особистих якостей.

**ТЕМА 3**

**ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ТА МАРКЕТИНГ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

***Внутрішній маркетинг*** − це застосування маркетингового підходу до співробітників, це вибудовування, стимулювання, координування і інтегрування персоналу для ефективної реалізації корпоративних і функціональних стратегій, з метою задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом.

***Маркетинг навчання в компанії*** − це продаж співробітникові стандарту життя компанії, її іміджу та організаційної культури; установлення взаємовідповідності між діяльністю компанії, діяльністю співробітників і діяльністю споживача; пошук і виховання таких

співробітників, завдяки яким компанія буде першою, які зроблять компанію лідером в епоху убивчої конкуренції.

***Маркетинг навчання*** − творче створення довгострокових взаємовигідних відносин між компанією і співробітником, спрямоване на збільшення ефективності компанії на ринку, що сприяє її конкурентоспроможності.

***Стратегія маркетингу навчання*** − поєднання каналів просування програм навчання та використовуваних інструментів.

***Управління якістю*** − метод керівництва організацією в цілому, який розглядає якість надаваних послуг як головний об’єкт управління.

***Бенчмаркінг*** — безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями.

***Ринок освітніх послуг*** − сфера обігу чи система економічних відносин з приводу купівлі-продажу освітніх послуг.

***Післядипломна освіта*** − спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

***Стандарти освіти*** *−* це обумовлені цілями та потребами суспільства вимоги до системи знань, умінь та навичок, світогляду та громадських і професійних якостей майбутнього фахівця, що формуються у процесі навчання, установлюються в освітньо-кваліфікаційних характеристиках та інших актах органів управління освітою і змінюються відповідно до рівня розвитку науки, культури, виробництва, суспільства.

## Освітньо-професійні програми підготовки кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою відповідних освітньо-

кваліфікаційних рівнів — це державні документи, які визначають зміст та нормативний термін навчання і передбачають відповідні форми контролю та державної атестації.

***HR-консалтинг*** − надання допомоги компанії, яка виражена у створенні ефективної системи залучення, управління й утримання персоналу, що дозволяє перетворити кадровий ресурс у стратегічну перевагу компанії.

**ТЕМА 4**

**РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ**

***Атестація персоналу*** — це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників.

***Підсумкова атестація*** − повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період.

***Проміжна атестація*** – проводиться через відносно короткий період, кожна наступна ґрунтується на результатах попередньої.

***Спеціальна атестація*** − проводиться у випадках необхідності.

***Аутсорсинг атестації персоналу*** − це передача роботодавцем на договірній основі процесу атестації своїх співробітників спеціалізованій компанії, яка здійснює проведення окремих атестаційних заходів, а також повну побудову функціональної системи атестації персоналу.

***Командна атестація*** має порівняльну основу і дає можливість кожній організації побачити силу і слабкість знань своїх фахівців і фахівців своїх конкурентів.

***Атестація персоналу on-line*** (Assessment Tools) призначена для проведення атестації та оцінки персоналу в режимах on- і off-line з підготовкою звітів та управлінських рішень

***Центри оцінки та розвитку*** являють собою використання технології Центру оцінки для визначення сильних та слабких сторін людини у сфері її діяльності з тим, щоб виявити її потреби у розвитку, задоволення яких підвищить ефективність роботи та / або прискорить кар'єрне зростання, що, у свою чергу, вплине на успіх організації в цілому.

***Атестація розвитку*** являє собою оцінку результатів роботи співробітника його керівником та є одним з інструментів розвитку потенціалу співробітників.

***Модель Д. Кіркпатріка*** – методика визначення ефективності навчання на чотирьох рівнях: реакція учасників, навчання, застосування, результати.

***Модель Дж. Філіпса*** − модель, що включає, крім чотирьох рівнів визначення ефективності навчання, ще й п’ятий: розрахунок віддачі від інвестицій у навчання (ROI).

**ТЕМА 5**

**НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

***Зміст навчання*** − це науково обґрунтований методичний та дидактичний навчальний матеріал, засвоєння якого забезпечує здобуття освіти і кваліфікації згідно з освітньо-кваліфікаційним рівнем.

***Навчання впродовж життя*** − все цілеспрямоване навчання, здійснюване па постійній основі для вдосконалення знань, умінь і компетенцій, є навчанням упродовж життя.

***Формальне навчання (formal)*** надається навчальними закладами або організаціями, воно структуроване з погляду цілей навчання і тривалості навчання і завершується врученням свідоцтва про освіту.

***Спонтанне навчання (informal)*** є навчанням, яке здійснюється під час повсякденної життєдіяльності людини, пов'язаної з її роботою, життям у сім'ї або дозвіллям.

***Неформальне навчання (non-formal)* −** це навчання, яке людина здійснює поза межами навчального закладу і після закінчення якого також не отримує свідоцтва про навчання.

***Неперервність освіти*** − це процес передачі накопичених знань, умінь від попереднього покоління до наступного, збільшення знань і досвіду від однієї освітньої системи до іншої.

***Фундаментальна мета професійної освіти*** — створення довготермінової основи формування інтелектуального людського ресурсу, всебічного розкриття здібностей і гармонійного розвитку кожної особистості; забезпечення рівних можливостей усім членам суспільства.

***Кон'юнктурна мета професійної освіти*** — насичення ринку праці в кожний момент робочою силою певних професій та кваліфікації (якісна характеристика працівників певної професії), забезпечення кожного мінімумом знань для отримання роботи.

***Молодший спеціаліс*т** − освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

***Бакалавр* −** освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт)

певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

***Спеціаліст*** − освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

***Магістр*** − освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

***Перепідготовка*** − отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

***Спеціалізація*** − набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, у межах спеціальності.

***Розширення профілю (підвищення кваліфікації)*** − набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності.

***Стажування*** − набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності; проводиться з метою формування працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навичок у межах спеціальності, якою він уже володіє.

***Професійне навчання працівників*** − процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку,

перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

***Первинна професійна підготовка робітників*** забезпечує рівень професійної кваліфікації нових працівників, потрібний для продуктивної професійної діяльності.

***Перепідготовка робітників*** – це професійно-технічне навчання робітників, які здобули первинну профпідготовку, спрямоване на оволодіння іншою професією.

***Підготовка кадрів безпосередню на робочому місці*** має оперативний характер, завжди конкретна, оскільки орієнтована на засвоєння конкретного трудового процесу, виконання конкретної роботи, не вимагає великих витрат, скорочує період адаптації.

***Підвищення кваліфікації робітників*** – це професійно-технічне навчання працівників, що дає можливість розширювати й поглиблювати раніше здобуті професійні знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

***Виробничо-технічні курси*** – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навичок та вмінь до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють.

***Курси цільового призначення****,* на яких робітники вивчають нове обладнання, вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці тощо.

***Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців*** проводиться для вдосконалення знань, умінь та навичок за наявною спеціальністю, оволодіння функціональними обов'язками, основами

менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо.

***Короткотермінове підвищення кваліфікації*** – це поглиблене вивчення керівними працівниками та фахівцями підприємства певного напряму діяльності.

***Довгострокове підвищення кваліфікації*** здійснюється передусім для керівних працівників та фахівців, щойно прийнятих на роботу, або в разі їх переміщення по службі.

**ТЕМА 6**

**ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

***Нові методи навчання*** включають: ув'язку навчання з рішенням виробничих і кадрових завдань; індивідуалізацію і гнучкість навчання; ретельне методичне опрацьовування програм; застосування активних методів і скорочення на цій основі термінів навчання; створення мережі спеціалізованих навчальних центрів.

***Європейський центр розвитку виробничого навчання (ЄЦРВН)*** є органом обліку інформації про результати досліджень у галузі безперервної професійної освіти.

***Європейський соціальний фонд*** відіграє особливу роль у координації дій європейських країн у сфері професійної підготовки кадрів.

***Програма «Леонардо»*** пропонує як політику навчання, так і операційну підтримку, включаючи фонди для проектів і обмінів за трьома напрямками: системи професійного навчання, заходи щодо професійного навчання та навчання мовам.

***Альтернативна форма професійного навчання*** − теоретичне навчання чергується (через день, тиждень, місяць) з повноцінною трудовою діяльністю з майбутньої спеціальності.

***Корпоративні університети (КУ)*–** це система концептуальних програм з навчання, яка створюється на основі стратегії організації та сприяє реалізації цієї системи і дає поштовх її подальшому розвитку, поширює корпоративні цінності та культуру.

***Корпоративні центри навчання (КЦН)***– це структурні підрозділи організації, які покликані дозволити їй оперативно, з урахуванням змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, удосконалювати процес підготовки працівників будь-якого профілю.

***Ринковий механізм фінансування професійного навчання персоналу*** − управління ресурсами здійснюється фінансовими інструментами у вигляді плати за навчання або внесків.

***Бюрократичний механізм фінансування професійного навчання персоналу*** − управління наданням ресурсів виконується за допомогою таких фінансових інструментів, як податки з приватних осіб (громадян, працівників або роботодавців. Рівень фінансової підтримки навчання громадян залежить від місця проживання, розміру доходу, оподаткування, схеми особистих витрат, зайнятості в певному секторі економіки, виробництва товарів чи послуг, одержуваного прибутку. У рамках такого режиму фінансування державні кошти розподіляються між споживачами навчальних програм.

***Можливість навчатися*** надається тим, хто оплачує навчання, залежно від потреб і незалежно від платоспроможності (загальні податки до бюджету поступаються місцем цільовим, зокрема податкам на потреби навчання).

**ТЕМА 7**

**УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР’ЄРОЮ ТА РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ**

***Ділова кар'єра*** — переміщення працівника з однієї посади на іншу (як правило більш високого рівня) або послідовна зміна занять як у рамках однієї організації, так і упродовж життя.

***Внутрішньоорганізаційна кар’єра −*** послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації.

***Міжорганізаційна кар'єра −*** послідовна зміна стадій розвитку працівника (вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію) в різних організаціях.

***Горизонтальна кар’єра −*** переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що немає жорсткого формального закріплення в організаційній структурі.

***Вертикальна кар’єра −*** підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії.

***Доцентрова кар’єра −*** рух до ядра, керівництва підприємства

(наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс).

***Спеціалізована кар’єра −*** характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійне зростання, підтримку індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

***Управління діловою кар'єрою*** − це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників, виходячи з їх цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

***Планування кар'єри*** − один із напрямків кадрової роботи в організації, зорієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців; це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

***Кар’єрограма*** − перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеної позиції в організації.

***Кар’єрограма*** − це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб отримати необхідні знання та оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

***Вища точка кар'єри*** – найвища посада, яка існує в конкретній організації.

***Довжина кар'єри*** - кількість позицій на шляху від першої позиції, яку займає працівник в організації, до вищої точки кар’єри.

***Динамічність кар’єри*** – наскільки швидко робітник просувається за службовими рівнями. Кар’єра вважається динамічною, якщо робітник у більшості випадків посідав нову посаду протягом 3-5 років.

***Показник рівня позиції*** - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри.

***Показник потенційної мобільності*** - відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

***Кадровий резерв*** – контингент працівників із числа лінійних та функціональних керівників, спеціалістів, які пройшли професіональний відбір і які мають спеціальну управлінську підготовку чи стажування.

***Метою планування кадрового резерву*** є прогнозування персонального просування, його послідовність та супутні заходи.

**ТЕМА 8**

**ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

***Соціальний розвиток персоналу*** − процес удосконалення умов гуманізації праці та якості трудового життя, а також накопичення та прирощення соціального капіталу організації.

***Гуманізація праці*** – це вдосконалення управління трудовою діяльністю з метою надання працівникам можливості розкриття власних продуктивних резервів, особливо інтелектуальних та психологічних.

***Якість трудового життя*** − міра реалізації інтересів і потреб працівників та використання їх здібностей (інтелектуальних, творчих, організаторських, комунікативних, лідерських та ін.).

***Соціальний капітал*** − характер стосунків між працівниками, способи та культуру їхнього спілкування, розвиненість міжособових комунікацій.

***Управління соціальним розвитком персоналу*** – це сукупність методів та способів, процедур та технологій, які дозволяють забезпечити його прогресивний характер.

***Мета управління соціальним розвитком персоналу*** − забезпечення його прогресивного характеру для досягнення стратегічних цілей організації в максимально короткі терміни і з найменшими витратами ресурсів.

## Завдання управління соціальним розвитком персоналу –

удосконалення та максимально можливе використання всіх його складових

одночасно (гуманізації праці, якості трудового життя та соціального капіталу).

***Організаційна структура управління соціальним розвитком персоналу*** − сукупність структурних підрозділів організації, які несуть спільну відповідальність за його забезпечення.

***Соціальна відповідальність бізнесу*** – відповідальне ставлення будь- якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних питань.

***Корпоративна соціальна відповідальність*** — це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають.

***Соціальне планування*** є системою методів та засобів планомірного управління розвитком персоналу як соціальної спільності організації, цілеспрямоване регулювання соціальних процесів та розвитку соціальних відносин на рівні груп працівників (формальних та неформальних) та всього персоналу.

***План соціального розвитку*** − сукупність науково обґрунтованих заходів, завдань, показників з усього комплексу проблем соціального розвитку персоналу організації, реалізація яких сприятиме найбільш ефективному функціонуванню колективу.

**ТЕМА 9**

**УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В КАДРОВІЙ РОБОТІ**

***Нововведення в кадровій роботі*** − це управлінські нововведення, під якими розуміється будь-яка цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються в

даній організації, спрямовані на підвищення рівня й здатності персоналу вирішувати завдання ефективного функціонування й розвитку організації та її підрозділів в умовах конкуренції.

***Продуктові нововведення*** – нові продукти, які використовуються у сфері розвитку персоналу (нові курси, програми підготовки, перепідготовки кадрів).

***Технологічні нововведення*** – нові технології використання старих або нових продуктів для забезпечення розвитку персоналу (замість лекцій – дискусії, тренінги, ділові ігри, кейси тощо).

***Управлінські нововведення*** – організаційні рішення, системи, процедури або методи управління розвитком персоналу.

***Управління нововведеннями в кадровій роботі*** – це цілеспрямована діяльність керівника організації та спеціалістів підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи на основі нововведень згідно з перспективними та поточними цілями розвитку організації, з вимогами та стандартами держави та профспілок у соціальній сфері.

***Ціледосягнення*** – можливість досягнення цілей управління персоналом за допомогою прийомів та методів інноваційного менеджменту.

***Науковість*** – управління нововведеннями в кадровій роботі повинно базуватися на досягненнях інноваційного менеджменту в області управління інноваціями та змінюватись у міру розвитку ринкових відносин в економіці.

***Комплексність*** – поєднання методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом у процесі розробки та реалізації нововведень у кадровій роботі.

***Економічність*** – використання методів інноваційного менеджменту повинне забезпечувати найбільш ефективну організацію кадрової роботи

шляхом зниження частки витрат на систему управління персоналом у сукупних витратах на одиницю виробленої продукції, робіт чи послуг.

***Адаптивність*** – пристосування методів інноваційного менеджменту до зміни цілей управління персоналом.

***Конкурентоспроможність*** – використання методів інноваційного менеджменту при реалізації нововведень у кадровій роботі повинно підвищувати конкурентоспроможність та ефективність використання кадрового потенціалу організації.

***Оптимальність*** – багатоваріантна проробка різних поєднань методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом і вибір найбільш ефективного варіанта організації кадрової роботи для конкретних умов функціонування організації.

***Критерії оцінки кадрових нововведень*** − це ознаки, на підставі яких відбувається відбір кадрових нововведень; фінансове, соціологічне й суспільне їх обґрунтування.

***Організація кадрових нововведень*** – це сукупність структурних підрозділів, груп та осіб, постійно або тимчасово залучених до системи кадрового управління, а також способів і норм їх взаємодії при розробці й реалізації кадрових нововведень.

***Оцінка проектів кадрових нововведень*** – це встановлення значимості або результативності кадрових нововведень.

***Інноваційний потенціал працівника*** – це здатність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження нестандартних та нових методів вирішення стандартних задач.

***Новатори*** – це люди з високою здатністю до соціальної адаптації, готові до співробітництва, комунікабельні, добрі, активні, які легко сприймають життя, схильні до нового, незалежні, які ігнорують соціальні умовності, агресивно відстоюючи свої права, мають тягу до ризику, не

завжди проникливі, схильні до експерименту, які легко пристосовуються до незручностей та змін, які не довіряють авторитетам.

***Ефективність кадрових нововведень*** − це їх результативність стосовно інтересів учасників.

***Соціальна ефективність кадрових нововведень −*** це соціальний результат упровадження кадрових нововведень.

**ТЕМА 10**

**СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

***Мета стимулювання розвитку персоналу*** − мотивація співробітників на оволодіння необхідними для ефективного виконання роботи компетенціями.

***Стимулювання розвитку персоналу*** − багаторівнева цілеспрямована система взаємодії об’єкта, суб’єкта стимулювання та умов середовища, у результаті якої збагачуються та задовольняються потреби співробітників у розвитку.

***Принцип законності*** − відповідність нормам чинного законодавства, нормативних та інших документів, прийнятих на підприємстві (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

***Принцип єдності*** − використання єдиних засобів та форм стимулювання для всіх працівників підприємства.

***Принцип соціального партнерства*** − узгодження заходів стимулювання працівників із профспілковою організацією або іншими представниками найманих працівників.

***Принцип відкритості*** − інформування працівників про існуючу систему стимулювання розвитку персоналу, у тому числі при прийнятті на роботу.

***Об'єктивна оцінка системи стимулювання*** – це оцінка професійного рівня працівника порівняно з визначеними корпоративними стандартами або цілями.

***Суб'єктивна оцінка системи стимулювання*** – оцінка того, наскільки добре працівник загалом виконує роботу відповідно до очікувань роботодавця.

***Роль держави в активізації процесів розвитку персоналу підприємств*** включає формування довготермінової політики, яка б створювала сприятливе середовище для суттєвих інвестицій у професійну підготовку з боку роботодавців і працівників та сприяла б її забезпеченню на засадах ефективності й соціальної справедливості.