

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ  
ЗВО «ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»  
РІВНЕНСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ОБЛІКУ І ФІНАНСІВ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор



Т.О. Макух

«26» жовтня 2023 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

ОК 2.3 Акмеологія управління персоналом  
освітня програма Економіка  
освітнього рівня Магістр  
галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»

Обсяг, кредитів: 120 годин, 4 кредити ЄКТС  
Форма підсумкового контролю: залік

**Рівне 2023 рік**

**Робоча програма «Акмеологія управління персоналом»**  
для студентів за галуззю знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»,  
спеціальністю 051 «Економіка».

«26» жовтня 2023 року - с.

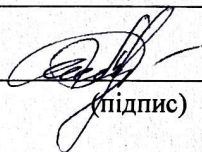
**Розробник:** Рубан В.М. доцент кафедри економіки, обліку і фінансів  
відокремленого структурного підрозділу ЗВО «Відкритий міжнародний  
університет розвитку людини «Україна» Рівненський інститут», кандидат  
економічних наук

**Викладачі:** Рубан В.М. доцент кафедри економіки, обліку і фінансів  
відокремленого структурного підрозділу ЗВО «Відкритий міжнародний  
університет розвитку людини «Україна» Рівненський інститут», кандидат  
економічних наук

---

**Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри  
економіки, обліку і фінансів**  
Протокол від «26» жовтня 2023 року №2

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_ (підпис)

(Макух Т.О.)  
«26» жовтня 2023 року

**Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми *Економіка***  
«26» жовтня 2023 року  
Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_ (підпис)

(Макух Т.О.)

## ПРОЛОНГАЦІЯ РОБОЧОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ

Навчальний рік	20___/20___	20___/20___	20___/20___	20___/20___
Дата засідання кафедри / циклової комісії				
№ протоколу				
Підпис завідувача кафедри / голови циклової комісії				

Матеріали до курсу розміщені на сайті Інтернет-підтримки навчального процесу <http://vo.ukraine.edu.ua/> за адресою:  
<https://vo.uu.edu.ua/course/view.php?id=21418>

**Робочу програму перевірено**

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Заступник директора/декана

\_\_\_\_\_

(підпис)

(\_\_\_\_\_)

(прізвище та ініціали)

## Зміст

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	
2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	
3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ, ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ.....	
4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	
4.1. Анотація дисципліни.....	
4.2. Структура навчальної дисципліни.....	
4.2.1. Тематичний план.....	
4.2.2. Навчально-методична картка дисципліни.....	
4.3. Форми організації занять.....	
4.3.1. Теми семінарських занять.....	
4.3.2. Теми практичних занять.....	
4.3.3. Теми лабораторних занять.....	
4.3.4. Індивідуальні завдання.....	
4.3.5. Індивідуальна навчально-дослідна робота.....	
4.3.6. Теми самостійної роботи студентів.....	
5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ.....	
5.1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності.....	
5.2. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально- пізнавальної діяльності.....	
5.3. Інклюзивні методи навчання.....	
6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	
6.1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень студентів.....	
6.2. Система оцінювання роботи студентів/аспірантів упродовж семестру.....	
6.3. Оцінка за теоретичний і практичний курс: шкала оцінювання національна та ECTS.....	
6.4. Оцінка за екзамен: шкала оцінювання національна та ECTS.....	
6.5. Загальна оцінка з дисципліни: шкала оцінювання національна та ECTS.....	
6.6. Розподіл балів, які отримують студенти.....	
6.7. Орієнтовний перелік питань до екзамену (заліку).....	
7. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	
7.1. Навчально-методичні аудіо- і відеоматеріали, у т.ч. для студентів з інвалідністю.....	
7.2. Глосарій (термінологічний словник).....	
7.3. Рекомендована література.....	
7.4. Інформаційні ресурси.....	
8. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, спеціалізація, освітній ступінь / освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Загальний обсяг кредитів – 4	Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки	Вид дисципліни Обов'язкова	
	Спеціальність 051 Економіка	Цикл підготовки професійний	
Модулів – 1		Рік підготовки:	
Змістових модулів – 1		1-й	1-й
Загальний обсяг годин – 120	Мова викладання, навчання та оцінювання: українська	Семестр	
		1-й	1-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 6	Освітній ступінь / освітньо-кваліфікаційний рівень: Другий (магістерський) рівень	18 год.	8 год.
		Практичні, семінарські	
		12 год.	6 год.
		Лабораторні	
		год.	год.
		Самостійна робота	
		90 год.	106 год.
Індивідуальні завдання: год.			
Вид семестрового контролю: залік			

### Примітка.

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

для денної форми навчання – 33%

для заочної форми навчання – 13%

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### **Мета:**

ознайомлення студентів із сутністю й аспектами акмеології управління персоналом, процесу спрямованого на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

### **Завдання:**

- формування у студентів знань з теорії управління персоналом, вмінь та навичок їх застосування на практиці;
- формування умінь щодо розроблення та здійснення кадрової політики підприємства, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.



## 4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 4.1. Анотація дисципліни

Навчальна дисципліна «Акмеологія управління персоналом» є складовою навчального плану освітньо-професійної програми «Економіка» підготовки фахівців освітнього рівню «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка» і є обов'язковою дисципліною з циклу професійної підготовки.

Предметом вивчення дисципліни «Акмеологія управління персоналом» є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів, що стосуються дослідження процесу управління розвитком персоналу на підприємствах, установах і організаціях різних рівнів та організаційних форм у сучасних умовах ринкової нестабільності, інформатизації та глобалізації економіки.

#### **Змістовий модуль 1. Акмеологія управління персоналом**

Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації

Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу

Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації

Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки

Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації

Тема 6. Закордонний досвід розвитку персоналу

Тема 7. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом

Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу

Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі

Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу

**Дисципліни, вивчення яких обов'язково передують цій дисципліні:**  
«Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Менеджмент»

**Міжпредметні зв'язки:** «Бізнес-комунікація та управління конфліктами», «Теорія лідерства і тимблдинг»



## 4.2. Структура навчальної дисципліни

### 4.2.1. Тематичний план

Назви змістових модулів і тем	Розподіл годин між видами робіт														Форми та методи контролю знань
	денна форма							заочна форма							
	Усього	аудиторна					с.р.	Усього	аудиторна					с.р.	
		у тому числі							у тому числі						
		л	сем	пр	лаб	інд			л	сем	пр	лаб	інд		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Модуль 1</b>															
<b>Змістовий модуль 1.</b>															
Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації	11	1		1			9	11						11	IP:9
Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу	11	1		1			9	11						11	IP:9
Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації	12	2		1			9	12						12	IP:9
Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки	13	2		2			9	13	2		2			9	IP:9
Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації	12	2		1			9	12	2		2			8	IP:9
Тема 6. Закордонний досвід	12	2		1			9	12	2					10	IP:9

розвитку персоналу														
Тема 7. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом	13	2		2			9	13					13	IP:9
Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу	12	2		1			9	12					12	IP:9
Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі	12	2		1			9	12					12	IP:9
Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу	12	2		1			9	12	2		2		8	IP:9
Модульний контроль														
<b>Усього годин</b>	120	18		16			90	120	8		6		106	

#### 4.2.2. Навчально-методична картка дисципліни Акмеологія управління персоналом

Разом: 120 год., лекції –18 год., семінарські заняття –12 год., індивідуальні заняття – год., самостійна робота – 90 год., підсумковий контроль – год.

Модулі	Змістовий модуль 1									
Кількість балів за модуль	100 балів									
Лекції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Теми лекцій	<i>Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації</i>	<i>Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу</i>	<i>Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації</i>	<i>Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки</i>	<i>Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації</i>	<i>Тема 6. Закордонний досвід розвитку персоналу</i>	<i>Тема 7. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом</i>	<i>Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу</i>	<i>Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі</i>	<i>Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу</i>
Теми практичних занять	Тема 1. Розвиток працівників в як складова управління персоналом організації	Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу	Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації	Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки	Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації	Тема 6. Закордонний досвід розвитку персоналу	Тема 7. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом	Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу	Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі	Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу
Самостійна робота	1 бал	1 бал	1 бал	1 бал	1 бал	1 бал	1 бал	1 бал	1 бал	1 бал
ІНДЗ										
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 20 балів									
Підсумковий контроль	Залік 40 балів									

### 4.3. Форми організації занять

#### 4.3.1. Теми семінарських занять

#### 4.3.2 Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість Годин ДФН	Кількість Годин ЗФН
1	Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації	1	
2	Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу	1	
3	Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації	1	
4	Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки	2	2
5	Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації	1	2
6	Тема 6. Закордонний досвід розвитку персоналу	1	
7	Тема 7. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом	2	
8	Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу	1	
9	Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі	1	
10	Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу	1	2

#### 4.3.3. Теми лабораторних занять

#### 4.3.4. Індивідуальні завдання

Види індивідуальних завдань:

- підготовка статті до друку;
- виступ на наукових конференціях (друковані тези);
- участь в інтернет-конференціях;
- участь у студентських олімпіадах;
- конспект з теми (модуля) за заданим або власно розробленим здобувачем освіти планом;
- реферат з теми (модуля) або вузької проблематики:

1. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.

2. Роль і місце соціальної політики в плануванні й організації розвитку підприємства.
3. Соціальна структура та професійно-кваліфікаційний склад персоналу.
4. Формування резерву керівників та оцінювання його ефективності.
5. Ділова кар'єра: сутність та види.
6. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.
7. Методи професійного навчання персоналу й обґрунтування їх вибору в організації.
8. Планування та організація професійного навчання керівників та фахівців.
9. Специфіка, проблеми та нормативно-правове регулювання навчання кадрів на виробництві.
10. Сутність первинної підготовки робітничих кадрів.
11. Адаптація персоналу: особливості та види.
12. Роль трудового наставництва у розвитку персоналу.
13. Зміст програми адаптації персоналу.
14. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.
15. Роль посередницьких організацій в працевлаштуванні випускників навчальних закладів.

#### **4.3.5. Індивідуальна навчально-дослідна робота (навчальний проект)**

*Індивідуальна навчально-дослідна робота (ІНДР)* є видом позааудиторної індивідуальної діяльності студента, результати якої використовуються у процесі вивчення програмового матеріалу навчальної дисципліни. Завершується виконання студентами ІНДР прилюдним захистом навчального проекту.

*Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ)* з курсу – це вид науково-дослідної роботи студента, яка містить результати дослідницького пошуку, відображає певний рівень його навчальної компетентності.

*Мета ІНДЗ:* самостійне вивчення частини програмового матеріалу, систематизація, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань із навчального курсу, удосконалення навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

*Зміст ІНДЗ:* завершена теоретична або практична робота у межах навчальної програми курсу, яка виконується на основі знань, умінь та навичок, отриманих під час лекційних, семінарських, практичних та лабораторних занять і охоплює декілька тем або весь зміст навчального курсу.

*Види ІНДЗ, вимоги до них та оцінювання:*

- ✓ конспект із теми (модуля) за заданим планом (**2 бали**);
- ✓ конспект із теми (модуля) за планом, який студент розробив самостійно (**3 бали**);
- ✓ анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний опис,

- ✓ тематичні розвідки (**3 бали**);
- ✓ повідомлення з теми, рекомендованої викладачем (**2 бали**);
- ✓ повідомлення з теми (без рекомендації викладача): сучасні відкриття з теми, аналіз інформації, самостійні дослідження (**3 бали**);
- ✓ дослідження різноманітних питань з тематики дисципліни у вигляді есе (**5 балів**).
- ✓ дослідження з тематики дисципліни у вигляді реферату (охоплює весь зміст навчального курсу) – **15 балів**.

**Орієнтовна структура ІНДЗ** – науково-педагогічного дослідження у вигляді реферату: вступ, основна частина, висновки, додатки (якщо вони є), список використаних джерел.

### **Тематика ІНДЗ**

#### **Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації**

Розвиток персоналу. Зміст розвитку персоналу як соціально-економічної категорії. Значення розвитку працівників для організації. Мета та завдання розвитку персоналу.

Система розвитку персоналу організації. Поняття системи розвитку працівників. Базові принципи функціонування системи розвитку персоналу. Складові елементи системи та їх характеристика. Основні напрями розвитку персоналу в організації. Переваги від наявності системи розвитку персоналу для організації. Управління розвитком персоналу.

Компетентнісний підхід до розвитку персоналу. Підходи до трактування компетенції та компетентності працівників: спільне і відмінне. Унікальність компетентнісного підходу до розвитку персоналу.

Модель компетенцій як результат структурно-функціонального аналізу. Основні елементи компетенції. Повна універсальна структура компетенцій. Методи розвитку окремих елементів компетенцій. Профілі компетентності працівника.

#### **Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу в організації**

Поняття проекту розвитку персоналу та його види. Проект та його характеристики. Зміст проекту розвитку персоналу. Ознаки класифікації та види проектів з розвитку персоналу. Програми та плани розвитку персоналу.

Розробка проекту розвитку персоналу. Складові процеси проекту розвитку персоналу та їх наповнення. Декомпозиція завдань проекту.

Управління проектом розвитку персоналу та його сутність. Процеси виконання та контролю. Процеси аналізу. Процеси управління та завершення проекту.

Планування розвитку персоналу. Поняття планування розвитку працівників. Необхідність планування розвитку співробітників. Види планування розвитку персоналу. Форми організації планування. План розвитку персоналу. Виявлення потреби в розвитку персоналу. Фактори, що визначають потребу в

розвитку персоналу. Методи виявлення потреби в розвитку персоналу. Форми плану розвитку персоналу організації: спільне та відмінне. Структура плану розвитку персоналу.

Індивідуальний план професійного розвитку співробітника. Поняття та призначення. Основні розділи. Структура плану розвитку. Етапи складання індивідуального плану розвитку співробітника.

### **Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації**

Внутрішній маркетинг персоналу. Поняття внутрішнього маркетингу. Потреба у внутрішньому маркетингу. Концепція внутрішнього маркетингу. Етапи внутрішнього маркетингу. Інструменти внутрішнього маркетингу, які підвищують лояльність персоналу.

Маркетинг навчання. Поняття маркетингу навчання. Типи мотивації персоналу на навчання. Необхідність маркетингу навчання в організації. Завдання маркетингу навчання. Основні етапи маркетингу навчання персоналу та їх зміст.

Внутрішній маркетинг навчання. Типи маркетингу навчання. Стратегії маркетингу навчання. Інструменти внутрішнього маркетингу навчання. Альтернативні інструменти маркетингу навчання.

Зовнішній маркетинг навчання. Структурні компоненти концепції зовнішнього маркетингу навчання організації та їх зміст. Інструменти управління якістю освітніх послуг. Бенчмаркінг. Ринок освітніх послуг. Поняття ринку освітніх послуг. Специфіка освітніх послуг. Українська система освіти та професійної підготовки. Види вищих навчальних закладів. Стандарти освіти. Тенденції ринку освітніх послуг. Консалтинг. Фактори, які визначають рівень сервісу при наданні освітніх послуг.

### **Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки**

Місце оцінки в системі розвитку персоналу. Поняття оцінки персоналу. Мета та призначення оцінки в системі розвитку персоналу. Завдання оцінювання персоналу. Значення оцінки персоналу для його розвитку. Зв'язок системи оцінки та системи розвитку персоналу в організації.

Атестація як метод розвитку персоналу. Поняття атестації та базові підходи до її розуміння. Класифікація цілей атестації персоналу стосовно забезпечення його розвитку. Види атестації у зарубіжній та вітчизняній практиці.

Нетрадиційні методи проведення атестації персоналу. Аутсорсинг атестації працівників. Атестація та сертифікація персоналу. Командна атестація. Атестація персоналу on-line. Центри оцінки та розвитку. Атестація розвитку та зміст її базових блоків.

Закордонний досвід проведення атестації персоналу. Досвід Франції, Німеччини, Італії, Швейцарії, США.

Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу. Ефекти від проведення атестації для розвитку працівників. Ефективність управління проектом розвитку персоналу в організації. Класифікація видів віддачі від проекту або програми розвитку персоналу. Методики визначення ефективності навчання

Д.Кіркпатріка та Дж.Філіпса. Розрахунок ROI та його використання для підвищення ефективності управління персоналом організації. Розрахунок ефективності інвестицій у розвиток персоналу на кожному етапі інвестування. Оцінка ефективності роботи підрозділу з розвитку персоналу.

### **Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації**

Навчання і освіта: поняття та концепції. Взаємозв'язок науки, освіти і виробництва. Поняття навчання та його змісту. Поняття «навчання впродовж життя». Типи навчання відповідно до міжнародних вимог. Освіта та трансформація змісту її концепцій. Цілі професійної освіти. Цілі безперервної освіти. Законодавчі основи розвитку персоналу організацій. Основні нормативно- правові акти, що регламентують питання розвитку персоналу в організації та людських ресурсів у цілому. Роль держави в забезпеченні розвитку людських ресурсів. Освітньо-кваліфікаційні рівні. Післядипломне навчання. Забезпечення системи безперервного навчання персоналу. Права роботодавців у сфері розвитку персоналу.

Професійне навчання працівників: форми, види та методи. Поняття професійного навчання відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників». Формальне та неформальне профнавчання. Мета професійного навчання. Форми і види формального професійного навчання робітничих кадрів та керівників, професіоналів і фахівців.

Види та методи підвищення кваліфікації персоналу. Сутність підвищення кваліфікації. Його основні завдання. Підвищення кваліфікації робітників та його форми. Підвищення кваліфікації керівних кадрів і фахівців та його форми відповідно до законодавства.

### **Тема 6. Закордонний досвід розвитку персоналу**

Спільний досвід ЄС у сфері розвитку персоналу. Нові методи навчання. Концепція профтехосвіти в європейських країнах. Механізм державного регулювання сфери професійної освіти. Моделі професійної підготовки кадрів. Консультативний комітет безперервної професійної підготовки і Європейський центр розвитку виробничого навчання. Європейський соціальний фонд. Альтернативна форма професійного навчання та його регулювання в європейських країнах.

Підходи до забезпечення розвитку персоналу в країнах Європи. Механізм організації, планування та керування системою професійної освіти в Німеччині. Професійне навчання в Швеції (у т.ч. зв'язок школи із виробництвом). Управління системою професійної освіти та підготовки кадрів у Великобританії. Національна система органів освіти та профпідготовки у Великобританії. Стандарти кваліфікації. Управління освітою та професійним навчанням персоналу у Франції. План профпідготовки робітничих кадрів. Програми з професійної підготовки працівників: досвід Франції.



Використання програмного забезпечення для підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

Практика формування та функціонування корпоративних університетів. Історія практики формування корпоративних університетів. Зміст понять «корпоративний університет» та «корпоративний центр навчання». Цілі формування корпоративного університету. Переваги від його існування в організації. Етапи створення корпоративного університету та корпоративного центру навчання.

Організація фінансування професійного навчання кадрів. Типи фінансування професійного навчання кадрів. Досвід провідних країн світу у сфері фінансування професійного розвитку працівників. Механізми фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в країнах світу.

### **Тема 7. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом**

Ділова кар'єра: поняття, типи та види. Сутність поняття «ділова кар'єра». Умови успішності кар'єри. Типологія кар'єр за різними ознаками. Виокремлення різних видів кар'єр та їх зміст, спільне і відмінне між ними. Етапи ділової кар'єри та її мотиви. Етапи кар'єри та потреби працівників. Характеристика кожного з етапів формування кар'єри. Мотиви до розвитку кар'єри та їх зміст, а також роль у реалізації кар'єрних очікувань.

Управління діловою кар'єрою. Поняття управління діловою кар'єрою. Цілі такого управління. Склад системи управління кар'єрою в організації. Взаємозв'язок управління кар'єрою та ефективністю роботи організації. Програма розвитку кар'єри співробітника. Планування кар'єри та відповідні заходи в залежності від суб'єкта планування. Кар'єрограма: сутність та приклад ідеальної кар'єрограми. Дані, які включаються до кар'єрограми. Позитивні аспекти розробки кар'єрограми для працівників. Показники, що характеризують ефективність управління кар'єрою.

Формування і планування кадрового резерву та їх ефективність. Поняття кадрового резерву та резерву керівників. Базові завдання формування резерву керівних кадрів в організації. Модель формування кадрового резерву та її склад. Принципи та етапи формування кадрового резерву. Порядок зарахування в групу кадрового резерву. Планування кадрового резерву: мета, зміст, проблеми. Оцінка ефективності формування резерву керівних кадрів в організації.

### **Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу**

Соціальний розвиток персоналу: поняття та основні складові. Необхідність соціального розвитку персоналу в організації. Поняття соціального розвитку. Гуманізація праці, якість трудового життя, соціальний капітал. Значення соціального капіталу в управлінні розвитком персоналу.

Основні напрями та завдання соціального розвитку персоналу. Соціальний розвиток персоналу та соціальний розвиток організації: взаємозв'язок та взаємозалежність. Основні напрями соціального розвитку персоналу в межах його основних складових. Бренд організації у сфері соціального розвитку та

принципові положення його формування. Вплив соціального розвитку на ефективність діяльності управління.

Управління соціальним розвитком працівників. Поняття управління соціальним розвитком персоналу. Основні складові системи управління соціальним розвитком працівників. Мета та завдання управління соціальним розвитком співробітників. Оргструктура управління соцрозвитком персоналу. Функції управління соціальним розвитком працівників. Соціальна відповідальність бізнесу та корпоративна соціальна відповідальність.

Стратегія соціального розвитку персоналу. Поняття стратегії соціального розвитку персоналу. Основні стадії формування та реалізації стратегії соціального розвитку персоналу та відповідні етапи: перелік та детальна характеристика. Принципи прийнятності стратегії соціального розвитку персоналу.

Соціальне планування в організації. Поняття соціального планування та його якісна особливість. Методи збору інформації для складання планів соціального розвитку персоналу. Поняття та структура плану соціального розвитку персоналу.

Показники соціального розвитку персоналу та організації. Можливості використання статистичної звітності для оцінки рівня соціального розвитку. Інтегральний показник соціального розвитку персоналу. Групи показників соціального розвитку персоналу організації: перелік та розрахунок.

## **Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі**

Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі. Поняття нововведень у кадровій роботі. Причини нововведень. Ознаки класифікації та види кадрових нововведень. Групи нововведень у кадровій роботі.

Фактори, що впливають на новаторську діяльність у кадровій роботі. Фактори, які блокують новаторство. Фактори, які підтримують новаторство. Фактори, що посилюють новаторство.

Управління кадровими нововведеннями. Поняття управління нововведеннями в кадровій роботі. Принципи ефективного управління нововведеннями в кадровій роботі. Етапи управління нововведеннями. Критерії відбору та оцінки кадрових нововведень. Організація кадрових нововведень. Оцінка проектів кадрових нововведень. Методи управління кадровими нововведеннями.

Інноваційний потенціал працівника. Поняття інноваційного потенціалу працівника. Характеристики працівників-новаторів. Типи новаторів. Архетипи керівників.

Сприйнятливість до нововведень. Підходи до визначення рівня сприйнятливості персоналу до нововведень. Характеристики нововведень, які визначають сприйнятливість до них.

Опір кадровим нововведенням та його подолання. Причини виникнення бар'єрів при впровадженні нововведень. Перешкоди на шляху змін у кадровій

роботі та їх зміст. Причини опору персоналу нововведенням. Наслідки опору та методи його подолання.

Результати впровадження кадрових нововведень. Фактори успішності нововведень у кадровій роботі. Можливість документування нововведення. Ефективність кадрового нововведення та її види.

### **Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу**

Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу в організаціях. Суб'єкти і сторони СТВ, які зацікавлені у розвитку персоналу. Мета та сутність стимулювання розвитку персоналу. Принципи, покладені в основу стимулювання розвитку персоналу, та їх зміст. Етапи процесу стимулювання розвитку співробітників організації. Напрями стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію. Причини, що знижують зацікавленість роботодавців та працівників вкладати кошти у розвиток.

Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу. Призначення та напрями нематеріального стимулювання розвитку персоналу. Гуманізація праці. Участь працівників в управлінні. Інші методи та засоби нематеріального стимулювання розвитку персоналу.

Державна підтримка розвитку персоналу підприємств. Необхідність державної підтримки у сфері розвитку персоналу. Роль держави в активізації процесів розвитку персоналу. Функції органів влади щодо активізації процесів розвитку персоналу організацій та їх характеристика.

Витрати на розвиток персоналу в організації. Законодавство про витрати на розвиток персоналу. Мінімальні державні гарантії працівникам, яких направляють на професійне навчання. Пільгове оподаткування витрат, пов'язаних із професійним розвитком співробітників.

Критерії оцінювання та шкалу оцінювання подано відповідно у таблицях нижче.

**Критерії оцінювання ІНДЗ  
(дослідження у вигляді реферату)**

<b>№ з/п</b>	<b>Критерії оцінювання роботи</b>	<b>Максимальна кількість балів за кожним критерієм</b>
1.	Обґрунтування актуальності, формулювання мети, завдань та визначення методів дослідження	4 бали
2.	Складання плану реферату	2 бал
3.	Критичний аналіз суті та змісту першоджерел. Виклад фактів, ідей, результатів досліджень у логічній послідовності. Аналіз сучасного стану дослідження проблеми, розгляд тенденцій подальшого розвитку даного питання	10 балів
4.	Дотримання правил реферування наукових публікацій	4 бали
5.	Доказовість висновків, обґрунтованість власної позиції, пропозиції щодо розв'язання проблеми, визначення перспектив дослідження	6 бали
6.	Дотримання вимог щодо технічного оформлення структурних елементів роботи (титульний аркуш, план, вступ, основна частина, висновки, додатки (якщо вони є), список використаних джерел, посилання	4 бали
<b>Разом</b>		<b>30 балів</b>

**Оцінка за ІНДЗ у вигляді реферату: шкала оцінювання національна та ECTS**

<b>Оцінка за 100-бальною системою</b>		<b>Оцінка за національною шкалою</b>	<b>Оцінка за шкалою ECTS</b>	
24 – 30 та більше	відмінно	5	A	відмінно
16 – 23	добре	4	BC	добре
8 – 15	задовільно	3	DE	задовільно
0 – 7	незадовільно	2	FX	незадовільно з можливістю повторного виконання

#### 4.3.6. Теми самостійної роботи студентів

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації	9	11
2	Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу	9	11
3	Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації	9	12
4	Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки	9	9
5	Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації	9	8
6	Тема 6. Закордонний досвід розвитку персоналу	9	10
7	Тема 7. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом	9	13
8	Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу	9	12
9	Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі	9	12
10	Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу	9	8

## КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Змістовий модуль та теми курсу	Академічний контроль	Бали	Термін виконання (тижні)
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І. НАЗВА ЗМІСТОВОГО МОДУЛЯ.</b>			
Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації (9 год.)	Індивідуальне заняття	3	І-ІІ
Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу (9 год.)	індивідуальне заняття	3	ІІ-ІІІ
Тема 3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації (9 год.)	індивідуальне заняття	3	ІV-
Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки (9 год.)	індивідуальне заняття	3	V
Тема 5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації (9 год.)	індивідуальне заняття	3	V
Тема 6. Закордонний досвід розвитку персоналу (9 год.)	індивідуальне заняття		V
Тема 7. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом (9 год.)	індивідуальне заняття		V
Тема 8. Основи соціального розвитку персоналу (9 год.)	індивідуальне заняття		V
Тема 9. Управління нововведеннями в кадровій роботі(9 год.)	індивідуальне заняття		V
Тема 10. Стимулювання розвитку персоналу (9 год.)	індивідуальне заняття		V
<b><i>Разом: 90 год.</i></b>	<b><i>Разом: 30 балів</i></b>		

## 5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

### 5.1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності

#### 1. За джерелом інформації:

– *словесні*: лекція (традиційна, проблемна тощо) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (презентація PowerPoint), семінари, пояснення, розповідь, бесіда;

– *наочні*: спостереження, ілюстрація, демонстрація;

– *практичні*: вправи.

2. *За логікою передачі і сприйняття навчальної інформації*: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

3. *За ступенем самостійності мислення*: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

4. *За ступенем керування навчальною діяльністю*: під керівництвом викладача; самостійна робота студентів із книгою; виконання індивідуальних навчальних проектів.

### 5.2. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких: лекції проблемного характеру, міні-лекції, лекції-дискусії, робота в малих групах, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, банки візуального супроводу.

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у: високій мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; формуванні здатності приймати самостійні рішення; формуванні здатності до ухвалення колективних рішень; формуванні здатності до соціальної інтеграції; набуття навичок вирішення конфліктів; розвитку здатності до знаходження компромісів.

Лекції проблемного характеру – один із найважливіших елементів проблемного навчання студентів. Вони передбачають поряд із розглядом основного лекційного матеріалу встановлення та розгляд кола проблемних питань дискусійного характеру, які недостатньо розроблені в науці й мають актуальне значення для теорії та практики. Лекції проблемного характеру відрізняються поглибленою аргументацією матеріалу, що викладається.

Вони сприяють формуванню у студентів самостійного творчого мислення, прищеплюють їм пізнавальні навички. Студенти стають учасниками наукового пошуку та вирішення проблемних ситуацій.

### **5.3. Інклюзивні методи навчання**

1. Методи формування свідомості: бесіда, диспут, лекція, приклад, пояснення, переконання.

2. Метод організації діяльності та формування суспільної поведінки особистості: вправи, привчання, виховні ситуації, приклад.

3. Методи мотивації та стимулювання: вимога, громадська думка. Вважаємо, що неприпустимо застосовувати в інклюзивному вихованні методи емоційного стимулювання – змагання, заохочення, переконання.

4. Метод самовиховання: самопізнання, самооцінювання, саморегуляція.

5. Методи соціально-психологічної допомоги: психологічне консультування, аутотренінг, стимуляційні ігри.

6. Спеціальні методи: патронат, супровід, тренінг, медіація.

7. Спеціальні методи педагогічної корекції, які варто використовувати для цілеспрямованого виправлення поведінки або інших порушень, викликаних спільною причиною. До спеціальних методів корекційної роботи належать: суб'єктивно-прагматичний метод, метод заміщення, метод "вибуху", метод природних наслідків і трудовий метод.



## **6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Навчальна дисципліна оцінюється за модульно-рейтинговою системою. Вона складається з 2 модулів.

Результати навчальної діяльності студентів оцінюються за 100 бальною шкалою в кожному семестрі окремо.

За результатами поточного, модульного та семестрового контролів виставляється підсумкова оцінка за 100-бальною шкалою, національною шкалою та шкалою ECTS.

Модульний контроль: кількість балів, які необхідні для отримання відповідної оцінки за кожен змістовий модуль упродовж семестру.

Семестровий (підсумковий) контроль: виставлення семестрової оцінки студентам, які опрацювали теоретичні теми, практично засвоїли їх і мають позитивні результати, набрали необхідну кількість балів.

Загальні критерії оцінювання успішності студентів, які отримали за 4-бальною шкалою оцінки «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно», подано в таблиці нижче.

Кожний модуль включає бали за поточну роботу студента на семінарських, практичних, лабораторних заняттях, виконання самостійної роботи, індивідуальну роботу, модульну контрольну роботу.

Виконання модульних контрольних робіт здійснюється в режимі комп'ютерної діагностики або з використанням роздрукованих завдань.

Реферативні дослідження та есе, які виконує студент за визначеною тематикою, обговорюються та захищаються на семінарських заняттях.

Модульний контроль знань студентів здійснюється після завершення вивчення навчального матеріалу модуля.

## 6.1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Оцінка	Критерії оцінювання
<b>«відмінно»</b>	Ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності в розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.
<b>«добре»</b>	Ставиться за вияв студентом повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді студента наявні незначні помилки.
<b>«задовільно»</b>	Ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність із основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою. Можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але студент спроможний усунути їх із допомогою викладача.
<b>«незадовільно»</b>	Виставляється студентові, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Таким чином, оцінка «незадовільно» ставиться студентові, який неспроможний до навчання чи виконання фахової діяльності після закінчення закладу вищої освіти без повторного навчання за програмою відповідної дисципліни.

## 6.2. Система оцінювання роботи студентів/аспірантів упродовж семестру

Вид діяльності студента / аспіранта	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль ...		Модуль n	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
<b>I. Обов'язкові</b>							
1.1. Відвідування лекцій	1						
1.2. Відвідування семінарських і практичних занять	1						
1.3. Робота на семінарському і практичному занятті	10						
1.4. Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	10						
1.5. Виконання завдань для самостійної роботи	10						
1.6. Виконання модульної роботи	25						
1.7. Виконання індивідуальних завдань (ІНДЗ)	30						
<b>Разом</b>		-		-		-	
Максимальна кількість балів за обов'язкові види роботи: 50							
<b>II. Вибіркові</b>							
Виконання завдань для самостійного опрацювання							
2.1. Складання ситуаційних завдань із різних тем курсу	5						
2.2. Огляд літератури з конкретної тематики	5						
2.3. Складання ділової гри з конкретним прикладним матеріалом з будь-якої теми курсу	5						
2.4. Підготовка наукової статті з будь-якої теми курсу	10						
2.5. Участь у науковій студентській конференції	5						
2.6. Дослідження українського чи закордонного досвіду	5						
<b>Разом</b>		-		-		-	
Максимальна кількість балів за вибіркові види роботи: 10							
Всього балів за теоретичний і практичний курс: 60							

Кількість балів за роботу з теоретичним матеріалом, на практичних заняттях, під час виконання самостійної та індивідуальної навчально-дослідної роботи залежить від дотримання таких вимог:

- ✓ своєчасність виконання навчальних завдань;

- ✓ повний обсяг їх виконання;
- ✓ якість виконання навчальних завдань;
- ✓ самостійність виконання;
- ✓ творчий підхід у виконанні завдань;
- ✓ ініціативність у навчальній діяльності.

### 6.3. Оцінка за теоретичний і практичний курс: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
54 – 60 та більше	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
45 – 53	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
36 – 44	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
21 – 35	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 20		2	F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

### 6.4. Оцінка за екзамен: шкала оцінювання національна та ECTS

### 6.5. Загальна оцінка з дисципліни: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ECTS	
		екзамен	залік		
90 – 100	<i>відмінно</i>	5	<i>зараховано</i>	A	<i>відмінно</i>
82 – 89	<i>добре</i>	4		B	<i>добре (дуже добре)</i>
75 – 81	<i>добре</i>	4		C	<i>добре</i>
64 – 74	<i>задовільно</i>	3		D	<i>задовільно</i>
60 – 63	<i>задовільно</i>	3		E	<i>задовільно (достатньо)</i>
35 – 59	<i>незадовільно</i>	2	<i>не зараховано</i>	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>

<b>1 – 34</b>	<i>незадовільно</i>	<b>2</b>		<b>F</b>	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>
---------------	---------------------	----------	--	----------	---

## 6.6. Розподіл балів, які отримують студенти

### Приклад для заліку

Поточне тестування та самостійна робота										Разом	Залік	Сума
Змістовий модуль №1					Змістовий модуль № 2							
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	не більше	не більше	не більше
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	40	100

## 6.7. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ

1. Зміст розвитку персоналу як соціально-економічної категорії.
2. Система розвитку персоналу організації.
3. Базові принципи функціонування системи розвитку персоналу.
4. Основні напрями розвитку персоналу в організації.
5. Компетентнісний підхід до розвитку персоналу.
6. Поняття проекту розвитку персоналу та його види.
7. Зміст проекту розвитку персоналу.
8. Ознаки класифікації та види проектів з розвитку персоналу.
9. Складові процеси проекту розвитку персоналу та їх наповнення.
10. Управління проектом розвитку персоналу та його сутність.
11. Планування розвитку персоналу.
12. Види планування розвитку персоналу.
13. Методи виявлення потреби в розвитку персоналу.
14. Етапи складання індивідуального плану розвитку співробітника.
15. Внутрішній маркетинг персоналу.
16. Інструменти внутрішнього маркетингу, які підвищують лояльність персоналу.
17. Необхідність маркетингу навчання в організації.
18. Основні етапи маркетингу навчання персоналу та їх зміст.
19. Структурні компоненти концепції зовнішнього маркетингу навчання організації та їх зміст.
20. Місце оцінки в системі розвитку персоналу.
21. Зв'язок системи оцінки та системи розвитку персоналу в організації.
22. Атестація як метод розвитку персоналу.
23. Нетрадиційні методи проведення атестації персоналу.

24. Аутсорсинг атестації працівників.
25. Закордонний досвід проведення атестації персоналу.
26. Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу.
27. Розрахунок ефективності інвестицій у розвиток персоналу на кожному етапі інвестування.
28. Оцінка ефективності роботи підрозділу з розвитку персоналу.
29. Основні нормативно-правові акти, що регламентують питання розвитку персоналу в організації та людських ресурсів у цілому.
30. Роль держави в забезпеченні розвитку людських ресурсів.
31. Права роботодавців у сфері розвитку персоналу.
32. Формальне та неформальне профнавчання.
33. Види та методи підвищення кваліфікації персоналу.
34. Ділова кар'єра: поняття, типи та види.
35. Типологія кар'єр за різними ознаками.
36. Характеристика кожного з етапів формування кар'єри.
37. Мотиви до розвитку кар'єри та їх зміст, а також роль у реалізації кар'єрних очікувань.
38. Управління діловою кар'єрою.
39. Взаємозв'язок управління кар'єрою та ефективністю роботи організації.
40. Програма розвитку кар'єри співробітника.
41. Кар'єрограма: сутність та приклад ідеальної кар'єрограми.
42. Формування і планування кадрового резерву та їх ефективність.
43. Модель формування кадрового резерву та її склад.
44. Планування кадрового резерву: мета, зміст, проблеми.
45. Оцінка ефективності формування резерву керівних кадрів в організації.
46. Соціальний розвиток персоналу: поняття та основні складові.
47. Значення соціального капіталу в управлінні розвитком персоналу.
48. Основні напрями соціального розвитку персоналу в межах його основних складових.
49. Бренд організації у сфері соціального розвитку та принципів положення його формування.
50. Вплив соціального розвитку на ефективність діяльності управління.
51. Соціальна відповідальність бізнесу та корпоративна соціальна відповідальність.
52. Основні стадії формування та реалізації стратегії соціального розвитку персоналу та відповідні етапи: перелік та детальна характеристика.
53. Специфічні ознаки управлінських команд.
54. Стадії розвитку колективу.
55. Типи функціональних ролей в команді.
56. Концепції лідерства.

- 57.Складові процесу командоутворення.
- 58.Методи командоутворення.
- 59.Технології формування колективу організації.
- 60.Коучинг-технології та їх застосування в розвитку персоналу організаціїю.
- 61.Особливості розвитку емоційного інтелекту працівників організації.
- 62.Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі.
- 63.Ознаки класифікації та види кадрових нововведень.
- 64.Принципи ефективного управління нововведеннями в кадровій роботі.
- 65.Етапи управління нововведеннями.
- 66.Методи управління кадровими нововведеннями.
- 67.Підходи до визначення рівня сприйнятливості персоналу до нововведень.
- 68.Опір кадровим нововведенням та його подолання.
- 69.Фактори успішності нововведень у кадровій роботі.
- 70.Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу в організаціях.
- 71.Суб'єкти і сторони стимулювання розвитку персоналу, які зацікавлені у розвитку персоналу.
- 72.Етапи процесу стимулювання розвитку співробітників організації.
- 73.Напрями стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію.
- 74.Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу.
- 75.Державна підтримка розвитку персоналу підприємств.
76. Роль держави в активізації процесів розвитку персоналу.
- 77.Витрати на розвиток персоналу в організації.
- 78.Спільний досвід ЄС у сфері розвитку персоналу.
- 79.Підходи до забезпечення розвитку персоналу в країнах Європи.
- 80.Використання програмного забезпечення для підвищення ефективності управління розвитком персоналу.
- 81.Практика формування та функціонування корпоративних університетів.
82. Міжнародний досвід організації фінансування професійного навчання кадрів.

## **7. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

1. опорний конспект лекцій
2. методичні вказівки
3. запитання і завдання до заліку

## 7.1. Навчально-методичні аудіо- і відеоматеріали, у т.ч. для студентів з інвалідністю

### 7.2. Глосарій (термінологічний словник)

**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.

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

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

**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.

**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

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

**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.

**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.

**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.

**Вертикальна кар'єра** – підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії.



**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.

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

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

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** – послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації.

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

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

**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.

**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.

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

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

**Доцентрова кар'єра** – рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс).

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

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

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

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

**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.

**Завдання управління соціальним розвитком персоналу** -удосконалення та максимально можливе використання всіх його складових одночасно (гуманізації праці, якості трудового життя та соціального капіталу).

**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.

**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.

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

**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.

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

**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.

**Компетенція** – 1) «здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, що прийняті в організації» (МСІ, 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.

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

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

**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.

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

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

**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.

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

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

**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.

**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.

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

**Маркетинг навчання в компанії** – це продаж співробітником стандарту життя компанії, її іміджу та організаційної культури; установа 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.

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

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

завданням компанії.

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

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

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

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

**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).

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

**Молодший спеціаліст** – 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.

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

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

**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.

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

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

**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.

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

**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.

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

**Об'єктивна оцінка системи стимулювання** – це оцінка професійного рівня працівника порівняно з визначеними корпоративними стандартами або цілями. **розробка проекту** – це створення моделі, способу дій з досягнення цілей проекту, здійснення розрахунків, вибір варіантів, обґрунтування проектних рішень.

**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.

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

**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.

**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.

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

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

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

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

**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.

**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.

**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.

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

**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.

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

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

**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.

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

**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.

**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.

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

**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.

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

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

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

**Принцип соціального партнерства** – узгодження заходів стимулювання працівників із профспівковою організацією або іншими представниками найманих працівників.

**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.

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

**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.

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

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

**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.

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

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

**Ринок освітніх послуг** – сфера обігу чи система економічних відносин з

приводу купівлі-продажу освітніх послуг.

**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.

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

**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.

**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.

**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.

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

**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.

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

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

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

**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.

**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.

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

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

**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.

**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.

**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.

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

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

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

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

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

**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.

**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.

**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.

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

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

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

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

**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.

**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.

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

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

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

### 7.3 Рекомендована література

#### Основна

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом // [Електроний ресурс] . Режим доступу: [http://b-ko.com/book\\_75.html](http://b-ko.com/book_75.html)
2. Бублик М.І., Хім'як М.М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5– С.136-139
3. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. - Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005.-403 с. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,99999999/cattid,147/id,5221/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,99999999/cattid,147/id,5221/)

4. Гуцу С.Ф. Правове регулювання підвищення кваліфікації у трудовому праві країни// Право і безпека. Науковий журнал. – №1(38)–2011// [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/pib/2011\\_1/PB-1/PB-1\\_46.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/pib/2011_1/PB-1/PB-1_46.pdf)
5. Дрозач М.І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду // Наука та інновації. –№ 3.– Т 4. –2008. –С.88– 94// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nas.gov.ua/scinn/arhiv/0308/Drozach.pdf>
6. Журавська І., Тарасова Н. Навчання за рахунок роботодавця: як уникнути податкових ризиків? // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.buhgalteria.com.ua/Hit.html?id=2658>
7. Ковальчук Г.О. Активізація навчання в економічній освіті// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/760/>
8. Ковтуненко Т. , Полетаєва Т. HR - консалтинг в Україні: тенденції, прогнози, перспективи //Консалтинг в Україні – 2006–№10 (27)// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.totalhr.com.ua/ru/info/1/3.html>
9. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій для спеціальності «Адміністративний менеджмент». – К.,2004 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://books.br.com.ua/23521>
10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2003. – 296с.
11. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії.–К.: Видавничий дім «Корпорація», 2005.– 292с.
12. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М.Петюха. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
13. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
14. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу// [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_7/statti/Nagara.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_7/statti/Nagara.pdf)
15. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – Одеса: Пальміра, 2006. – 260с.
16. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою – К., 2007.– 175 с.
17. Савельєв О.С. Адміністративно-правові засади атестації працівників органів внутрішніх справ: Автореф. дис. канд. юрид. наук/ Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. – Дніпропетровськ, 2008.-14с. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://referatu.net.ua>
18. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. - К: КНЕУ, 2002 р.

19. Семенюк О., Михайлова В. Кейс. Коучинг в организации: опыт комплексного подхода к развитию человеческих ресурсов // Менеджер по персоналу. – 2005 – №1 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cases/case047.html>
20. Сичова Н. Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі // Вісник КНТЕУ. – №3. – 2009. – С.32-39.
21. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://biznestren.narod.ru/roz2.html>
22. Татаревська М.С., Сорока О.В. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа». – Одеса: ОДЕУ, ротاپринт. – 2010. – 342с.
23. Тренінгові компанії України на Jobs.ua // [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.jobs.ua/ukr/training\\_companies/](http://www.jobs.ua/ukr/training_companies/)
24. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 512 с.
25. Ходак Е. Аттестация on-line / / [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.hr-journal.ru/articles/oap/oap\\_685.html](http://www.hr-journal.ru/articles/oap/oap_685.html)
26. Черкашина Ю., Глозман О. Що слід знати про Податковий кодекс працівникам HR- департаментів та відділів кадрів? // «Праця і закон» - №5- 2011 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.paritet.ua/uk/press-centre/publications/340-what-you-should-know-about-tax-code>

### Допоміжна

1. Angela Stoof, Rob L. Martens, Jeroen J.G. van Merriënboer. Что есть компетенция? Конструктивистский подход как выход из замешательства // OPEN UNIVERSITY OF THE NETHERLANDS // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ht.ru/press/articles/print/art26.htm>
2. Boyatzis, R.E. The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley. (1982)
3. Chambre de Commerce et d'Industrie JURA // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.jura.cci.fr/Talents-et-competences-le-logiciel>
4. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. – 1988. - № 94. – P. 95-120
5. Derous E. (2000) De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur [The C-story: clarifying stories... actual approaches and threads in competence literature]. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://users.skynet.be/vocap>
6. Fonds social européen // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds\\_social\\_européen](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds_social_européen)
7. Klemp, G. O. (1980). The Assessment of Occupational Competence. Washington, DC.: Report to the National Institute of Education.

8. Les seniors et le développement de l'apprentissage tout au long de la vie : perspective internationale// Tarja Tikkanen, Barry Nyhan ((Coordinateurs de la publication).– Luxembourg : Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), Office des publications officielles des Communautés européennes.– 2009 – VI, 302 p.
9. Parry, S.B. (1996). The quest for competencies: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study. Training, 48-56.
10. Roberts G. Recruitment and Seletion : A Competency Approach / G. Roberts. – London : Institute of Personnel and Development, 2007. – 371 p.
11. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.

#### **7.4. Інформаційні ресурси**

1. Офіційний сайт Верховно ї Ра ди Укр а їни : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)
3. Закон України Про електронну комерцію [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua /laws/show/675-viii>.
4. «ISO 9001:2000 «Системи управління якістю. Основні положення та словник. Вимоги»// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://staratel.com/iso/ISO9000/Doc/index.html>
5. ГЕНЕРАЛЬНА УГОДА про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010–2012 роки від 9 листопада 2010 р.// [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://hrliga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id=446](http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=446)
6. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навчальний посібник / За заг. ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. – Львів: Вид. Нац-го університету "Львівська політехніка", 2002.- 352 с.
7. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт// [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
8. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/334/94-вр>
9. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012р. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
10. Кодекс законів про працю// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011.23.56&nobreak=1>
11. Кравець В.Р. Атестація державних службовців в Україні
12. Розвиток персоналу// Український мобільний банк знань// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.probusiness.in.ua/>

13. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня. Затверджено Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 3 грудня 2008 р. № 564 працівників // [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.hrliga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id=271](http://www.hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=271)
14. Рекомендації щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію // Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 3 грудня 2008 р. N 564 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/fin44854.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/fin44854.html)
15. Податковий кодекс України №2755-VI від 02.12.2010р. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
16. Положення «Про професійне навчання кадрів на виробництві». Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 р. № 127/151 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://hrliga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id=560](http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=560)
17. Постанова Кабінету Міністрів України „Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку” від 24 грудня 1997 р. № 1461 // Праця і зарплата. – 1998. – № 1.
18. Постанова Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28 червня 1997 року № 695// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/695-97п>

## 8. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Форми занять	Наявне матеріально-технічне забезпечення	Необхідне <sup>1</sup> матеріально-технічне забезпечення
Лекція	Ноутбук, проектор, екран	Ноутбук, проектор, екран
Практичне заняття	Ноутбук, проектор, екран	Комп'ютерний клас