

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

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ОБЛІКУ І ФІНАНСІВ



Т.О. Макух
«26» жовтня 2023 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

БК 2.9 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

освітня програма	«Економіка»
освітнього рівня	бакалавр (перший рівень вищої освіти)
галузь знань	05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність	051 «Економіка»

Обсяг, кредитів: 180 годин, 6 кредитів ЄКТС
Форма підсумкового контролю: залік, екзамен

Рівне 2023 рік

Робоча програма

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

для студентів за галуззю знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

«26» жовтня 2023 року - 51 с.

Розробники:

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 економіки, обліку і фінансів

(підпис)

(Макух Т.О.)
«26» жовтня 2023 року

Робочу програму погоджено з гарантом освітньо-професійної 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				
№ протоколу				
Підпис завідувача кафедри				

Матеріали до курсу розміщені на сайті Інтернет-підтримки навчального процесу відокремленого структурного підрозділу ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Рівненський інститут» за адресою: <https://vo.uu.edu.ua/course/view.php?id=17581>

Робочу програму перевірено

_____ 20___ р.

Заступник директора _____

_____ (підпис)

(_____) (прізвище та ініціали)

Зміст

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ, ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ.....	7
4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	8
4.1. Анотація дисципліни.....	8
4.2. Структура навчальної дисципліни.....	9
4.2.1. Тематичний план.....	9
4.2.2. Навчально-методична картка дисципліни.....	10
4.3. Форми організації занять.....	11
4.3.1. Теми семінарських занять.....	11
4.3.2. Теми практичних занять.....	11
4.3.3. Теми лабораторних занять.....	11
4.3.4. Індивідуальні завдання.....	11
4.3.5. Індивідуальна навчально-дослідна робота.....	12
4.3.6. Теми самостійної роботи студентів.....	12
5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ.....	13
5.1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності.....	13
5.2. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально- пізнавальної діяльності.....	14
5.3. Інклюзивні методи навчання.....	14
6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	15
6.1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень студентів	15
6.2. Система оцінювання роботи студентів/аспірантів упродовж семестру.....	17
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.....	18
6.6. Розподіл балів, які отримують студенти.....	18
6.7. Орієнтовний перелік питань до екзамену (заліку).....	20
7. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	20
7.1. Навчально-методичні аудіо- і відеоматеріали, у т.ч. для студентів з інвалідністю.....	21
7.2. Глосарій (термінологічний словник).....	26
7.3. Рекомендована література.....	43
7.4. Інформаційні ресурси.....	44
8. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	45

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 – 6	Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»	Вид дисципліни вибіркова	
	Спеціальність 051 «Економіка»	Цикл підготовки професійний	
Модулів – 1	Спеціалізація _____ (назва)	Рік підготовки:	
Змістових модулів –3		4-й	4-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____ (назва)	Мова викладання, навчання та оцінювання: українська	Семестр	
Загальний обсяг годин – 180		7-8-й	7-8-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 7 сем 1 год 8 сем 3 год самостійної роботи студента – 3	Освітній ступінь / освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	28 год.	8
		Практичні, семінарські	
		28 год.	6
		Лабораторні	
		год.	
		Самостійна робота	
		124 год.	166
		Індивідуальні завдання: год.	
Вид семестрового контролю: залік, екзамен			

Примітка.

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

для денної форми навчання – 45%

для заочної форми навчання – 8%

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета:

підготовка здобувачів до ефективного управління персоналом, тобто формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення ефективного використання персоналу організації.

Завдання:

обґрунтування методологічних принципів управління персоналом;
формування та аналіз кадрової політики;
застосування сучасних методів планування потреб у персоналі;
організація набору і відбору персоналу у конкретних умовах;
атестування персоналу й використання його результатів;
оцінювання ефективності й результативності управління персоналом.

3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ, ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- теоретико-методологічні основи менеджменту персоналу;
- історію становлення менеджменту, підходи і технології управління персоналом, управління людськими ресурсами;
- закономірності послідовних трансформацій різних організаційних культур і детермінованість застосування передових способів менеджменту персоналу відповідно до ступеня зрілості національної і корпоративної культури;
- технології й методи управління персоналом;
- теорії організації й управління, планування і прогнозування кадрової роботи в організації, фахової орієнтації, якісного аналізу складу кадрів, організації і соціальної адаптації працівників, науково обґрунтованого добору і розстановки кадрів, організації діловодства в умовах використання електронно-обчислювальної техніки;
- основні форми і джерела комплектування штатів, оплати праці, матеріального і морального заохочення та шляхи їх удосконалення;
- основи розробки кадрової політики і стратегії менеджменту персоналу, форми і методи планування й організації роботи з кадрами;
- систему фахового просування працівників, механізм професійно-кваліфікаційного зростання керівників і спеціалістів;
- особливості національної ділової культури, її роль і місце в системі управління персоналом;
- психологічні й технологічні основи добору і перевірки персоналу.

вміти:

- розраховувати оптимальну кількість працівників організації;
- використовувати сучасні методи добору, відбору кадрів;
- володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника;
- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання у процесі управління;
- здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу;
- інформаційно й документально забезпечувати управління персоналом;
- застосовувати методи оцінки персоналу;
- розраховувати показники ефективності роботи персоналу;
- адаптувати методи управління.

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

4.1. Анотація дисципліни

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» є складовою навчального плану освітньо-професійної програми «Економіка» підготовки фахівців освітнього рівню «бакалавр» за спеціальністю 051 «Економіка» і є вибірковою дисципліною з циклу професійної підготовки.

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

Змістовий модуль 1. Основи управління персоналом підприємства

Тема 1. Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації та його структура

Тема 2. Кадрова політика організації

Тема 3. Корпоративна культура в системі управління персоналом

Тема 4. Ресурсне забезпечення управління персоналом

Тема 5. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

Змістовий модуль 2. Організаційне забезпечення управління персоналом

Тема 6. Кадрова служба в системі управління персоналом

Тема 7. Кадрове діловодство в системі управління персоналом

Тема 8. Кадрове планування в управлінні персоналом

Тема 9. Формування персоналу організації

Змістовий модуль 3. Процес управління персоналом підприємства

Тема 10. Управління процесами руху персоналу

Тема 11. Розвиток персоналу організації

Тема 12. Мотивація і стимулювання персоналу

Тема 13. Оцінювання персоналу

Тема 14. Регулювання трудової діяльності персоналу

Дисципліни, вивчення яких обов'язково передують цій дисципліні:

«Політична економія», «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Економіка підприємства», «Менеджмент».

Міжпредметні зв'язки: «Прогнозування соціально-економічних процесів», «Моделювання економіки», «Планування бізнесу», «Підприємницька діяльність», «Корпоративна культура», «Поведінка споживача».

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
Змістовий модуль 1. Основи управління персоналом підприємства															
Тема 1. Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації та його структура	12	2		2			8	11						11	АР: СР: ІР:
Тема 2. Кадрова політика організації	12	2		2			8	11						11	АР: СР:
Тема 3. Корпоративна культура в системі управління персоналом	12	2		2			8	12						12	
Тема 4. Ресурсне забезпечення управління персоналом	12	2		2			8	14	2					12	
Тема 5. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	12	2		2			8	12						12	
Разом за змістовим модулем 1	30	10		10			40	60	2					58	

Змістовий модуль 2. Організаційне забезпечення управління персоналом															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Тема 6. Кадрова служба в системі управління персоналом	12	2		2			8	12						12	
Тема 7. Кадрове діловодство в системі управління персоналом	12	2		2			8	12						12	
Тема 8. Кадрове планування в управлінні персоналом	12	2		2			8	12						12	
Тема 9. Формування персоналу організації	14	2		2			10	16	2		2			12	
Разом за змістовим модулем 1	50	8		8			34	52	2		2			48	
Змістовий модуль 3. Процес управління персоналом підприємства															
Тема 10. Управління процесами руху персоналу	14	2		2			10	12						12	
Тема 11. Розвиток персоналу організації	14	2		2			10	12						12	
Тема 12. Мотивація і стимулювання персоналу	14	2		2			10	16	2		2			12	
Тема 13. Оцінювання персоналу	14	2		2			10	16	2		2			12	
Тема 14. Регулювання трудової діяльності персоналу	14	2		2			10	12						12	
Разом за змістовим модулем 2	70	10		10			50	68	4		4			55	
Усього годин	180	28		28			124	180	8		6			166	

4.2.2. Навчально-методична картка дисципліни «Управління персоналом»
Разом: 180 год., лекції – 28 год., практичні заняття – 28 год., самостійна робота – 124 год.

Модулі	Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2				Змістовий модуль 3				
Назва модуля	Основи управління персоналом підприємства					Організаційне забезпечення управління персоналом				Процес управління персоналом підприємства				
Кількість балів за модуль	35 балів					25 балів				40 балів				
Лекції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Теми лекцій	Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації та його структура	Кадрова політика організації	Корпоративна культура в системі управління персоналом	Ресурсне забезпечення управління персоналом	Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	Кадрова служба в системі управління персоналом	Кадрове діловодство в системі управління персоналом	Кадрове планування в управлінні персоналом	Формування персоналу організації	Управління процесами руху персоналу	Розвиток персоналу організації	Мотивація і стимулювання персоналу	Оцінювання персоналу	Регулювання трудової діяльності персоналу
Теми практичних занять	Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації та його структура	Кадрова політика організації	Корпоративна культура в системі управління персоналом	Ресурсне забезпечення управління персоналом	Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	Кадрова служба в системі управління персоналом	Кадрове діловодство в системі управління персоналом	Кадрове планування в управлінні персоналом	Формування персоналу організації	Управління процесами руху персоналу	Розвиток персоналу організації	Мотивація і стимулювання персоналу	Оцінювання персоналу	Регулювання трудової діяльності персоналу
Самостійна робота	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали	2 бали
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота (32 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
1	Тема 1. Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації та його структура	2
2	Тема 2. Кадрова політика організації	2
3	Тема 3. Корпоративна культура в системі управління персоналом	2
4	Тема 4. Ресурсне забезпечення управління персоналом	2
5	Тема 5. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	2
6	Тема 6. Кадрова служба в системі управління персоналом	2
7	Тема 7. Кадрове діловодство в системі управління персоналом	2
8	Тема 8. Кадрове планування в управлінні персоналом	2
9	Тема 9. Формування персоналу організації	2
10	Тема 10. Управління процесами руху персоналу	2
11	Тема 11. Розвиток персоналу організації	2
12	Тема 12. Мотивація і стимулювання персоналу	2
13	Тема 13. Оцінювання персоналу	2
14	Тема 14. Регулювання трудової діяльності персоналу	2
Разом		28

4.3.3. Теми лабораторних занять

4.3.4. Індивідуальні завдання

Реферати виконуються студентами денної форми навчання, вони є результатом самостійного дослідження з обраної теми. При написанні реферату студент повинен показати вміння користуватися нормативними документами, літературними джерелами, узагальнювати матеріали, формулювати обґрунтовані висновки й пропозиції.

Написання реферату дає можливість студенту навчитися самостійно вести пошук та опрацьовувати інформаційні джерела, систематизувати та узагальнювати матеріали, виявляти проблеми, дискусійні питання, проводити аналіз, вносити пропозиції, робити висновки. Представлення реферату на семінарському занятті дозволяє студенту сформувати навички виступу перед аудиторією, аргументування і відстоювання власної точки зору, вміння відповідати на питання.

1. Особливості побудови системи управління персоналом з урахуванням управлінського менталітету вітчизняних керівників.
2. Специфіка управління персоналом у закордонних організаціях: можливості використання досвіду.
3. Особливості аналізу чисельності персоналу торговельного і виробничого підприємства.

4. Нормативні засади побудови структури персоналу підприємств. Специфіка процесу управління жіночими колективами підприємства.
5. Корпоративна культура як основа системи професійних взаємовідносин в організації.
6. Етичні цінності сучасної організації.
7. Психологічна сумісність працівників та керівників в організаціях.
8. Соціальна відповідальність та етичні засади відносин в колективі.
9. Аналіз впливу факторів на кадрову політику підприємства.
10. Нормативно-правові засади роботи кадрової служби підприємства.
11. Матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом.
12. Історія розвитку вітчизняних кадрових служб.
13. Методи лінійного програмування при плануванні потреб персоналу підприємства.
14. Інформаційне забезпечення планування персоналу підприємства.
15. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація.
16. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.
17. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності організації.
18. Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.
19. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.
20. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.
21. Сутність та значення соціального розвитку колективу.
22. Методи збирання соціальної інформації.
23. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах.
24. Вплив стилю керівництва на кадрову політику.
25. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації. Реорганізація роботи кадрової служби.
26. Роль менеджера в роботі з персоналом. Основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації.
27. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.
28. Портрет сучасного менеджера з персоналу організації.
29. Стратегія управління персоналом в контексті етапів розвитку організації.
30. Використання статистичних методів при визначенні чисельної потреби в персоналі.
31. Аналіз і визначення якісної потреби в персоналі організації.
32. Розробка кадрового плану організації.
33. Формування плану соціального розвитку персоналу організації.
34. Формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві.
35. Формування кадрової політики на підприємстві.
36. Управління конфліктами у трудовому колективі організації.

37. Управління організацією праці управлінських працівників на підприємстві.
38. Колективний договір як засіб регулювання трудових та соціально-економічних відносин.
39. Значення органів виконавчої влади, центрів зайнятості, навчальних закладів і роботодавців у визначенні поточної та перспективної потреби у персоналі.
40. Побудова вітчизняної служби зайнятості та її роль у відборі працівників.
41. Швидкість трудової адаптації різних категорій працівників та фактори, що її зумовлюють.
42. Тестові системи оцінювання персоналу в сучасній організації.
43. Сутність та використання досвіду закордонних систем атестації персоналу.
44. Проблеми розвитку в Україні середньої професійної та вищої освіти.
45. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, аналіз причин їх виникнення.
46. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу організації

Крім того, індивідуальні завдання складаються з розв'язку задач, контрольної роботи, складання тестових завдань та за бажанням студентів - написанням та опублікуванням під керівництвом викладача тез доповідей на наукову конференцію або наукових статей.

4.3.5. Індивідуальна навчально-дослідна робота (навчальний проект)

4.3.6. Теми самостійної роботи студентів

Самостійна робота студентів передбачає опрацювання тем, виконання завдань, задач, тестів з навчальної дисципліни відповідно методичним рекомендаціям до виконання самостійної роботи, що є невід'ємною частиною навчального курсу.

КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Змістовий модуль та теми курсу	Форми контролю	Бали	Термін
			виконання (тижні)
Змістовий модуль 1. Сутність та правові засади підприємницької діяльності			
Тема 1. Теоретичні засади управління персоналом. Персонал організації та його структура	Індивідуальне завдання	2 бали	I
Тема 2. Кадрова політика організації	Індивідуальне завдання	2 бали	II
Тема 3. Корпоративна культура в системі управління персоналом	Індивідуальне завдання	2 бали	III
Тема 4. Ресурсне забезпечення управління персоналом	Індивідуальне завдання	2 бали	IV

Тема 5. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	Індивідуальне завдання	2 бали	V
Всього: 40 год.	Всього: 10 балів		
Тема 6. Кадрова служба в системі управління персоналом		2 бали	VI
Тема 7. Кадрове діловодство в системі управління персоналом	Індивідуальне завдання	2 бали	VII
Тема 8. Кадрове планування в управлінні персоналом	Індивідуальне завдання	2 бали	IIIХ
Тема 9. Формування персоналу організації	Індивідуальне завдання	2 бали	
Всього: 34 год.	Всього: 8 балів		
Тема 10. Управління процесами руху персоналу	Індивідуальне завдання	2 бали	IX
Тема 11. Розвиток персоналу організації	Індивідуальне завдання	2 бали	X
Тема 12. Мотивація і стимулювання персоналу	Індивідуальне завдання	2 бали	XI
Тема 13. Оцінювання персоналу	Індивідуальне завдання	2 бали	XII
Тема 14. Регулювання трудової діяльності персоналу	Індивідуальне завдання	2 бали	XII
Всього: 50 год.	Всього: 10 балів		
Разом за семестр: 124 год.	Разом за семестр: 28 балів		

5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності

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.

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

За ступенем самостійності мислення: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

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

5.1. 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.

5.2. 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-х 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.

6.1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Оцінка	Критерії оцінювання
«відмінно»	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.
«добре»	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.
«задовільно»	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.
«незадовільно»	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
I. Обов’язкові							
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						
Разом		-		-		-	
Максимальна кількість балів за обов’язкові види роботи: 50							
II. Вибіркові							
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						
Разом		-		-		-	
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>

6.5. 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>
1 – 34	<i>незадовільно</i>	2		F	<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	не більше 60	не більше 40	не більше 100

T1, T2 ... T9 – теми змістових модулів.

6.7. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ

1. Розкрийте сутність понять: "управління персоналом", "трудові ресурси", "трудовий колектив", "персонал", "кадри", "людські ресурси", "кадровий потенціал".
2. Розкрийте зміст системи управління персоналом.
3. Визначте сутність і види структури персоналу підприємства.
4. Розкрийте сутність понять: "професія", "спеціальність", "професійна придатність", "кваліфікація". Назвіть чинники, якими визначається кваліфікація працівника.
5. Розкрийте сутність і види компетентності працівника.
6. Розкрийте сутність понять: «кадрова політика», «кадрова стратегія», «кадрові заходи».
7. Розкрийте сутність, значення і цілі кадрової політики підприємства в сучасних умовах.
8. Розкрийте етапи проектування кадрової політики підприємства.
9. Розкрийте зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.
10. Розкрийте значення кадрового планування на підприємстві.
11. Розкрийте роль кадрової служби в апараті управління підприємством.
12. Розкрийте значущість і зміст процесу найму персоналу на підприємство.
13. Розкрийте сутність і зміст управління процесом адаптації.
14. Розкрийте сутність і завдання ділового оцінювання персоналу підприємства.

15. Назвіть види ділового оцінювання персоналу Розкрийте зміст оцінки кандидатів на вакантну посаду і поточного періодичного оцінювання працівників підприємства.
16. Розкрийте сутність понять: "кар'єра", "трудова кар'єра", "ділова кар'єра".
17. Розкрийте специфіку оцінки ефективності навчання персоналу підприємства.
18. Розкрийте зміст управління мобільністю кадрів.
19. Розкрийте сутність і типи кадрового резерву.
20. Розкрийте сутність, функції і напрями соціального партнерства на підприємстві.
21. Розкрийте сутність і зміст колективного договору.
22. Розкрийте сутність економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом
23. Назвіть показники оцінки економічної ефективності управління персоналом
24. Визначте показники оцінки соціальної ефективності управління персоналом.
25. Розкрийте зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом.
26. Охарактеризуйте еволюцію концептуальних підходів в управлінні персоналом.
27. Назвіть і охарактеризуйте методи управління персоналом.
28. Охарактеризуйте соціальну структуру персоналу підприємства.
29. Охарактеризуйте чисельність персоналу підприємства.
30. Охарактеризуйте етапи розвитку трудового колективу.
31. Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства.
32. Назвіть і охарактеризуйте типи кадрової політики підприємств.
33. Назвіть і охарактеризуйте стратегії управління персоналом.
34. Назвіть функції кадрової служби підприємства.
35. Охарактеризуйте модель менеджера кадрової служби підприємства.
36. Охарактеризуйте етапи планування потреби підприємства в персоналі.
37. Охарактеризуйте зміст процедури відбору персоналу.
38. Охарактеризуйте процедуру проведення атестації персоналу підприємства.
39. Охарактеризуйте методи ділового оцінювання персоналу підприємства.
40. Назвіть і охарактеризуйте види трудової кар'єри.
41. Охарактеризуйте види і модель навчання персоналу підприємства.
42. Назвіть і охарактеризуйте етапи роботи з резервом управлінських кадрів.

43. Опишіть зміст системи регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.

44. Опишіть механізм формування і особливості формальних і неформальних груп.

45. Опишіть методи визначення потреби підприємства в персоналі.

46. Опишіть процедуру залучення персоналу на підприємство.

47. Охарактеризуйте напрями і аспекти трудової адаптації персоналу.

48. Опишіть методику розрахунку ефективності витрат на персонал.

49. Охарактеризуйте етапи кар'єри.

50. Охарактеризуйте зарубіжний досвід соціального партнерства.

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)

Абсентеїзм - 1) показник соціального клімату на підприємстві, рівня завантаження робочої сили й непродуктивних витрат робочого часу. Його елементи: тимчасова відсутність на роботі (хвороба, нещасний випадок, догляд за дитиною й з дозволу адміністрації), запізнення, відпустки з родинних обставин; 2) байдуже ставлення громадян до суб'єктів управлінської діяльності, втрата довіри й інтересу до владних структур. Конкретно проявляється в пасивності, відхиленні виборців від участі в голосуванні у ході виборів.

Адаптація працівника - процес його пристосування до змісту й умов трудової діяльності у безпосередньому соціальному середовищі, удосконалення ділових і особистих якостей працівника. А.п. може бути: *психофізіологічна* - пристосування до нових фізичних та психологічних навантажень, фізіологічних умов праці; *соціально-психологічна* - пристосування до відносно нового соціуму, нормам поведінки та взаємостосункам у новому колективі; *професійна* - доробка трудових здібностей; *організаційна* – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця та підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління організацією.

Активна кадрова політика - наявність у керівництва організації обґрунтованих прогнозів її розвитку й відповідних їм методів і засобів впливу на персонал.

Асесмент - метод оцінки, атестації співробітників, що полягає у тому, що група учасників проходить через певні випробування: ділові ігри, тести, самопрезентацію, письмові роботи й ін. Вважається найбільш точним і ефективним.

Атестація персоналу - метод оцінки персоналу організації; керівник періодично оцінює ефективність виконання посадових обов'язків за допомогою стандартних критеріїв; - кадрові заходи, покликані оцінити рівень відповідності праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи; - процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника й встановлення ступеня їхньої відповідності займаній посаді. Ціль А.п. - підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації; за її результатами приймається рішення про збереження або зміну посади атестовуваного або системи мотивації його праці, необхідності додаткової підготовки й ін.

Аудит персоналу (кадровий) - англ. audit - перевірка або ревізія звітності - своєрідний інструмент управління кадровими процесами, певною мірою подібний фінансовому або бухгалтерському аудиту. Сутність А.п. - оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; діагностика причин виникнення проблем з вини персоналу, а також оцінка їхньої важливості й можливості вирішення; формулювання конкретних рекомендацій для керівництва й служби управління персоналом по їхньому усуненню. Предметом А.п. є практично всі складові процесу управління персоналом.

Аутплейсмент - нова форма розірвання трудового договору між підприємствами й одним або декількома працівниками, що включає комплекс методів і засобів, використовуваних спеціалізованими підрозділами з метою надання зацікавленим особам допомоги при працевлаштуванні в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах. Послуги даного підрозділу оплачує підприємство, з яким працівник, що звільняється, розриває угоду. Форма розірвання може бути різною: звільнення з ініціативи дирекції, за власним бажанням обох сторін. Участь у процедурі розірвання трудового договору незалежної третьої сторони дозволяє зняти напруженість і знайти компромісне рішення. З цією метою багато підприємств включають у трудові договори пункт, що пропонує надання допомоги звільненим у пошуку нового робочого місця (див. метод «outplacement»).

Аутсорсинг - від англ. «outsourcing» - висновок субдоговору на виконання робіт із зовнішніми фірмами.

Аутстафінг - один із інструментів в управлінні персоналом, що дозволяє компаніям регулювати число працівників, не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу.

Біографічний метод - метод дослідження кадрів, в основі якого лежить вивчення індивідуального життєвого шляху (соціальний статус батьків, місце проживання, умови соціалізації, освіта, родина, робоче місце тощо). Обробка біографічних даних за допомогою спеціальних процедур контент-аналізу, статистики й типологій дозволяє прогнозувати успішність майбутньої тої або іншої діяльності кандидата.

Безпека праці – система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних заходів, спрямованих на створення безпечних для здоров'я працівників умов праці.

Вакансія (від лат. *vacans* – порожній, вільний) – незаймана посада, вільне місце (в організації, закладі освіти). В. може бути утворена у зв'язку з реорганізацією структури управління організацією, зміною штатного розкладу, у зв'язку з уходом або переходом працівника і т.ін.

Введення у посаду – ознайомлення людини з новою роботою. У цілому цей процес можна описати як заходи, що проводяться керівництвом або за його дорученням з метою ознайомлення нового працівника з організацією, питаннями безпеки, загальними умовами праці та діяльністю підрозділу, де він має працювати.

Вибір професії - орієнтація особистості на певну спеціальність. На практиці здійснюється з урахуванням потреб галузі, конкретного підприємства або організації.

Вивільнення персоналу (скорочення числа зайнятих) - звільнення або відсторонення від роботи на тривалий термін одного або великої кількості працівників з причин економічного, структурного або технологічного характеру з метою зменшення кількості зайнятих, або зміни їхнього професійно-кваліфікаційного складу. В.п. - це комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Визначення потреби у персоналі організації – один із напрямків маркетингу персоналу, який дозволяє встановити потрібний на заданий період якісний та кількісний склад персоналу. Якісна потреба у персоналі (тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог) розраховується, виходячи із організаційної структури управління, вимог до посад та робочих місць, закріплення у посадових інструкціях або опису робочих місць; професійно-кваліфікаційного розподілу робіт. Розрахунок якісної потреби за професіями, спеціальностями та іншими критеріями супроводжується одночасним розрахунком кількості персоналу за кожним критерієм якісної потреби.

Використання персоналу – комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації творчого та фізичного потенціалу працівників. В.п. повинно відповідати цілям організації, не ущемляти інтереси особистості і забезпечувати точне дотримання законодавства про працю у процесі цієї роботи.

Вимоги до персоналу – якісні характеристики, яким повинен відповідати

«ідеальний» працівник на певному робочому місці або на певній посаді. Вони включають його здібності, мотивації та якості.

Вимоги кваліфікаційні - вимоги, висунуті виконавцю роботи. Докладно складений опис роботи на конкретній посаді, із вказівкою робочих обов'язків і можливостей просування по службі. У ньому визначаються вимоги, пов'язані з виконанням роботи, і необхідні навички, якими має володіти працівник для ефективного виконання роботи.

Виробничий стаж - тривалість трудової або іншої суспільно корисної діяльності, що обчислюється у встановленому порядку й спричиняє певні правові наслідки (право на пенсію, на допомогу, пільги й т. ін.). Розрізняють В.с.: загальний, спеціальний і безперервний. *Загальний В.с.* - це сумарна тривалість трудової або суспільно корисної діяльності, що відповідно до діючих правил зараховується в стаж незалежно від перерв, що мали місце. У загальний стаж включається не тільки постійна, штатна, але й тимчасова, сезонна, позаштатна робота, робота вдома, робота по найму в окремих громадян, а також час навчання у вищому й середньому навчальному закладах і т. ін. *Спеціальний В.с.* - це сумарна тривалість трудової (або іншої суспільно корисної діяльності) у специфічних умовах (робота в гарячих цехах, підземна робота й т. ін.), у суворих кліматичних умовах або робота на певних посадах. *Безперервний В.с.* - це тривалість роботи на одному підприємстві, без перерви, а також робота на різних підприємствах, якщо при переході з однієї роботи на ін. безперервність В.с. зберігалася у встановленому порядку.

Витрати на персонал - сукупність витрат, що виникають за рахунок використання співробітників.

Витрати на підбір одного кандидата - витрати, що складаються в такий спосіб (100 %): оголошення в газеті - 40,0 - 44,0 %; консультаційний гонорар - 40,0 - 44,0 %; відрядні витрати - 10,0 - 11,0 %.

Відбір кадрів (персоналу) – система заходів, яка дозволяє виявити людей, які за своїми індивідуальними якостями найбільш придатні до навчання та ефективного виконання професійної діяльності з певної спеціальності. Для проведення процесу використовують різні методи – відбіркова співбесіда (інтерв'ю), тестування, аналіз біографії і т. ін.

Відбіркове інтерв'ю (співбесіда) – один із методів відбору кандидатів з потрібними здібностями та цілеустановленнями. Типи інтерв'ю: *неструктуроване*, коли не існує певної визначеної форми співбесіди, вона

може відбуватися у будь-якому напрямку; *структуроване* – запитання ставляться відповідно до раніше визначеної послідовності; *ситуаційне* – низка запитань з переліком відповідей для вибору, які ставляться всім претендентам на конкретну посаду; *серійне або послідовне* інтерв'ю – претендента послідовно інтерв'ює кілька людей, кожен з яких має власну точку зору, ставить нові запитання і, відповідно, формує власну думку про кандидата; *групове* – співбесіда з кандидатом проводиться групою (комісією) інтерв'юерів; *стресове* – співбесіда з кандидатом з метою визначити його реакції на напружені ситуації, які можуть виникнути в процесі роботи.

Відновлення працездатності – комплекс заходів, спрямованих на реабілітацію здоров'я та працездатності осіб, фізичні та психічні здібності яких виявилися обмеженими внаслідок травм, каліцтва або захворювань.

Візуальна психодіагностика - нова галузь психології кадрової роботи, заснована на вивченні зовнішніх характеристик і вигляду людини для проникнення у внутрішній психологічний зміст особистості. Включає фізіономіку, хіромантію, графологію, «тілесні тести» (аналіз особливостей статури, міміки, жестикуляції, сну, їжі, форми рук, пальців, нігтів) тощо.

Внутрішньофірмове професійне навчання персоналу - 1) процес постійного вдосконалення знань і компетентності, навичок і вмінь працівників, їхньої творчої діяльності, формальної й неформальної підготовки у сфері якості, продуктивності, технології й організації роботи підприємства для забезпечення конкурентоспроможності його продукції; 2) визначення й розвиток здібностей працівника до продуктивного трудового життя, яке його задовольняє, спрямоване на розвиток здатності окремої особи усвідомлювати й індивідуально або колективно впливати на умови праці й на соціальне середовище й таке, що включає професійну орієнтацію, учнівство, початкове професійне навчання, подальше професійне навчання й професійну перепідготовку незалежно від шляхів їхнього здійснення й умов кваліфікації (Конвенція МОП № 150); 3) система підготовки персоналу, проведена на території підприємства (або корпоративних навчальних центрів), що будується на вирішенні проблем, специфічних для конкретної організації, із залученням власних або зовнішніх викладачів.

Гнучка система формування персоналу організації - система, заснована на поєднанні двох важливих якостей - стабільності й мобільності персоналу. Г.с.ф.п.о., орієнтована на створення колективу з високим потенціалом розвитку, включає: - звільнення тієї частини працівників, яку не зможуть найближчим часом завантажити; - дотримання твердості позиції: заохочення всіх, хто здатен розвиватися, звільнення всіх, хто не може працювати по-новому; - активне залучення нових працівників, відбір суперкадрів; - пояснення персоналу всіх своїх кроків, з урахуванням наслідків для підприємства.

Гнучкий робочий день - форма організації робочого дня, за якої працівникові надається право самому визначати структуру свого робочого дня (початок і кінець роботи, інтервал на обідню перерву тощо).

Група – обмежена у розмірах спільнота людей, що виділяється із соціального цілого на основі певних ознак (характеру діяльності, соціальної належності, структури, рівня розвитку і т.ін.). Найбільш розповсюджені класифікації Г. за розміром: великі, малі, мікрогрупи; за суспільним статусом: реальні та умовні; за рівнем розвитку: низького та високого рівня розвитку і т.ін.

Діагностика професійна – вивчення та оцінка потенційних професійних можливостей людини з метою установа ступеня відповідності працівника, що наймається, тим трудовим функціям, що покладається на нього. Мета Д. п. – забезпечення найбільш повної відповідності працівника вимогам конкретного робочого місця, визначення для працівника найбільш широких варіантів професійної перспективи.

Ділова оцінка персоналу підприємства - цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця. На підставі ступеня зазначеної відповідності вирішуються такі завдання: визначення місця співробітника в організаційній структурі; розробка програми розвитку співробітника; визначення критеріїв і розміру оплати праці.

Деонтологія професійна (від грецьк. deon – потрібне, необхідне, обов’язок і logos – вчення) – вчення про морально-етичні принципи поведінки працівника під час виконання своїх професійних обов’язків.

Джерела найму персоналу – шляхи і напрямки, за якими кадрові служби організацій здійснюють пошук майбутніх працівників у процесі найму на роботу. Основними Д. н. п. є: внутрішні (прямий пошук в організації або внутрішня реклама); колишні працівники, які покинули організацію за власним бажанням; інститути, університети, інші навчальні заклади; державні служби зайнятості; агентства по відбору кадрів; споріднені організації; рекламні об’яви тощо.

Дистанційне навчання – форма набуття освіти поряд з очною та заочною, при якій в освітньому процесі використовуються кращі традиційні та інноваційні методи, засоби та форми навчання, що ґрунтуються на комп’ютерних та телекомунікаційних технологіях. Основу освітнього процесу при Д. н. складає цілеспрямована та контрольована інтенсивна самостійна робота тих, кого навчають.

Етика ділових стосунків – система універсальних та специфічних моральних вимог та норм поведінки, що реалізуються в одній із сфер суспільного життя – професійній діяльності; базується на загальнолюдських нормах та правилах поведінки, однак має декотрі відмінні особливості.

Етика керівника – система норм моральної поведінки керівника, що заснована на розумінні та урахуванні психології працівників, вихованні

особистості, культурі поведінки та умінні управляти своїми почуттями, емоціями у процесі особистих взаємостосунків з підлеглими, вищими керівниками та колегами.

Заборони та обмеження на звільнення - правова норма, що передбачає гарантії й пільги у випадку скорочення для певного кола осіб (категорій працівників). За законодавством України, до таких категорій відносяться: 1) вагітні жінки; 2) жінки, що мають дітей у віці до трьох років; 3) самотні матері при наявності в них дитини у віці до 14 років або дитини-інваліда у віці до 16 років; 4) особи, що виховують дітей без матері; 5) працівники молодше 18 років і ін.

Заміщення посади - спосіб набуття громадянином посадового статусу в організації, оформленого призначенням. Основні способи заміщення посади: конкурс, обрання, вибори.

Заробітної плати форми й системи - механізм її організації, що забезпечує облік кількості праці, витраченої працівниками. До основних форм заробітної плати відносяться погодинна, відрядна (поштучна) і преміальна; використовуються у різноманітних варіантах і комбінаціях.

Заступник керівника організації з управління персоналом – лінійний керівник, який організовує кадрову роботу за всіма циклами управління персоналу: від найму працівника до його звільнення або припинення роботи у даній організації. Йому підпорядковуються всі служби управління персоналом організації.

Захворювання професійне – захворювання, яке пов'язане із систематичним та тривалим впливом шкідливого фактору, що притаманний даній професії або особливими умовами праці, характерними для того або іншого виробництва чи професії.

Звільнення – припинення трудового договору між адміністрацією, роботодавцем та працівником; може статися за ініціативою працівника; внаслідок скінчення строку контракту; за узгодженням сторін; за ініціативою адміністрації, у зв'язку з виходом працівника на пенсію та інших причин.

Золоте рукостискання - один з методів стимулювання добровільного виходу з підприємства зайвих працівників, широко застосовуваний у багатьох країнах. Метод «З.р.» заснований на пропозиції кандидатам на звільнення виконавчих компенсаційних виплат і вихідної допомоги.

Кадрова політика – 1) У широкому розумінні - це система усвідомлених і певним чином сформульованих і закріплених правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність із довгостроковою стратегією фірми. 2) У вузькому розумінні - це набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлених), що реалізуються, як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками й організацією в цілому.

Кадрова реформа – великомасштабне кадрове нововведення, спрямоване на кардинальну зміну (оновлення) кадрового потенціалу відповідно до якісно нових цілей та завдань розвитку соціально-економічних систем та структур.

Кадрове забезпечення системи управління персоналом – необхідний кількісний та якісний склад працівників кадрових служб. Під час розрахунків потрібної кількості штатних працівників кадрової служби враховуються такі фактори: загальна кількість працівників організації; конкретні умови та характерні особливості організації, що пов'язані із сферою її діяльності, масштабами, наявністю філіалів; соціальна характеристика організації, структурний склад її працівників, їх кваліфікація; складність та комплексність завдань з управління персоналом; технічне забезпечення управлінської праці тощо. Зарубіжний досвід показує, що в службах управління персоналом зайнято від 1 до 1,2% загальної кількості працівників організації.

Кадрове планування в організації – складова частина системи управління персоналом, що припускає відстеження змін у її структурі, а також елемент роботи з персоналом, мета якої – забезпечити надання людям робочих місць у потрібний момент часу й у необхідній кількості й відповідно до їх здібностей, схильностей, і вимог виробництва. К.п. в о. має дати відповідь на такі питання: скільки потрібно працівників, якої кваліфікації, коли й де вони будуть необхідні; яким чином можна залучити потрібний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціальних збитків; як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей; яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і підтримки їхніх знань відповідно до запитів виробництва; які витрати передбачають заплановані кадрові заходи. К.п. в о. реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом. Оперативний план роботи з персоналом на підприємстві включає:

планування потреби в персоналі; планування залучення, адаптації й вивільнення персоналу; планування ділової кар'єри, службово-професійного просування; планування витрат на персонал підприємства. К.п. в о. має знаходити відображення в статуті підприємства; філософії підприємства; колективному договорі; правилах внутрішнього розпорядку; контракті співробітника; положенні про оплату праці; положенні про атестацію тощо.

Кадровий баласт – 1) найменш продуктивна та перспективна частина персоналу, яка за своїми професійними та кваліфікаційними характеристиками відстає від потреб розвитку організації; 2) надмір кадрів порівняно із потребою в них в організації. “Вивільнення” кадрового складу від “баласту” може йти шляхом використання методів перепідготовки та підвищення кваліфікації, використання нових методів скорочення персоналу методом “селективного скорочення”, “відкритого вікна” тощо.

Кадровий резерв - групи працівників, потенційно здібних до управлінської діяльності, що відповідають вимогам посади того або іншого рангу. Процес створення резерву керівників проходить три стадії: пошук і оцінка кандидатів, визначення строків, методів і форм їхнього навчання, безпосередня підготовка.

Кадрові заходи - дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації й проведені з урахуванням конкретних завдань кожного етапу її розвитку.

Кар'єра - суб'єктивно усвідомлений трудовий шлях людини, спосіб досягнення цілей і результатів в основній формі особистісного самовираження; поступальне просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника. К. - це індивідуально усвідомлена позиція й поведінка, пов'язані із трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини. У широкому змісті К. - загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (сімейного, трудового, дозвілля). У вузькому розумінні поняття К. пов'язується з динамікою становища й активності особистості в трудовій діяльності. Традиційно в описанні К. виокремлюються дві складові: *зовнішній план К.* відбивається в послідовності професій, видів робіт і посад, що посідає людина протягом трудового життя; щодо *внутрішнього плану*, К. виражається у динаміці професійної мотивації й здібностей, реалізованих в індивідуальних професійних рішеннях.

Кількісна збалансованість робочих місць та чисельності працівників – рівність між кількістю робочих місць та кількістю працівників з урахуванням нормативного коефіцієнту змінності використання робочих місць. К.з.р.м.т.ч.п. досягається за допомогою правильної розстановки працівників, посилення внутрішньоорганізаційної мобільності, яка передбачає трудові пересування, перерозподіл, ротацію кадрів.

Коефіцієнт прийому - (Кпр) - середнє число осіб, додане в список працівників підприємства протягом певного періоду часу в розрахунку на 100 працівників, тобто $K_{пр} = N/n \times 100$, де N - загальна чисельність працівників; n - число прийнятих працівників протягом року (кварталу).

Колектив – соціальна організація, для якої характерна спільна соціально значуща діяльність. Це група спільно працюючих осіб, де люди взаємодіють один з одним таким чином, що кожен впливає на інших і одночасно знаходиться під їх впливом. Ознаки К.: спільна діяльність; наявність загальних інтересів, цілей, завдань; єдина організація і управління, відносна стійкість і тривалість функціонування. К. бувають трудові, суспільно-політичні, спортивні, військові, побутові та ін. Процес формування нового К. полягає у послідовному проходженні окремих стадій його розвитку: виникнення; формування; стабілізації; вдосконалення або розпаду.

Колективний договір - правовий акт (угода), що регулює соціально-трудові відносини і укладається працівниками організації з роботодавцем; представниками працівників є органи професійних спілок і їхніх об'єднань, уповноважені на представництво відповідно до їх статутів, органи громадського самоврядування, утворені на загальних зборах (конференції) працівників організації й уповноважені ними.

Команда – ретельно сформований, добре управляємий колектив, який швидко та ефективно реагує на будь-які зміни, вирішує всі завдання як єдине ціле. Головні складові діяльності К.: єдність цілі; загальні справи (як на роботі, так і на відпочинку); наявність ритуалів та символіки; взаємна довіра між членами команди; відкритість у спілкуванні, добрі стосунки із всіма членами команди; загальна відповідальність за якість результатів та дотримання певних стандартів діяльності; оцінка та визнання членів команди; висока моральність; гордість за належність до певної команди та деякі інші.

Компенсаційні виплати - форма відшкодування витрат, які несе працівник під час виконання своїх трудових функцій. До таких виплат відносяться: - виплати у зв'язку зі службовими відрядженнями (добові, витрати на проїзд, оплата житла); - одноразова допомога (т.зв. «підйомні» при переведенні на роботу в ін. місцевість, оплата не виданого вчасно спецодягу, якщо працівник придбав його за свій рахунок, тощо). К.в. здійснюються або в розмірі фактично понесених витрат (наприклад, оплата проїзду й житла при відрядженнях у межах максимальних розмірів, установлених законом), або в твердих розмірах, незалежно від фактичних витрат (наприклад, добові при відрядженнях). Утримання будь-яких сум з К.в. не допускається.

Компетенція – єдність знань, професійного досвіду, здібностей діяти та навичок поведінки індивіда, що визначаються метою, заданістю ситуації та посадою.

Консультавання з управління персоналом – 1) допомога фахівцям з управління персоналом та керівникам організацій з боку зовнішніх спеціалізованих фірм з проблем управління персоналом; 2) допомога фахівців з управління персоналом керівникам своєї організації щодо вирішення проблем кадрового управління.

Консультавання професійне – одна з форм профорієнтаційної роботи; надання допомоги зацікавленим людям у виборі професії та місця роботи шляхом вивчення особистості людини, яка звернулася за консультацією з метою виявлення стану його здоров'я, спрямованості та структури здібностей, інтересів та інших факторів, що впливають на вибір професії або напрямок перенавчання.

Контролінг персоналу - сучасна концепція управління персоналом, орієнтована на аналіз виключно кількісних показників, на сферу управління персоналом, на якісний аналіз економічного й соціального компонентів

ефективності. Найважливішими функціями К. п. є: - *функція управління й контролю*, тобто аналіз залучення персоналу й досягнутих за рахунок цього результатів; формулювання гіпотез про вплив застосованого набору прийомів управління персоналом на економічну й соціальну ефективність, використовуваних у якості орієнтованої на прийняття управлінських рішень інформаційної бази планування; - *координаційна функція*, тобто координація окремих заходів у сфері економіки персоналу (залучення персоналу, розвиток персоналу й ін.) один з одним і координація планування персоналу з ін. сферами планування (планування збуту, фінансове й інвестиційне планування та ін.); - *функція підготовки інформації*, тобто створення й підтримка цілеорієнтованої інтегрованої бази даних з персоналу.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів, методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. К. у.п. організації за теперішнього часу складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Корпоративна культура – система особистих та колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами організації.

Корпоративний дух – за теперішнього часу поняття “К. д.” вказує на відданість ідеалам організації, на відданість їй самій і вважається важливим фактором управління організацією та персоналом.

Критерій оцінки персоналу - міра оцінки; відповідає на запитання: наскільки фактичний стан за даним критерієм відповідає вимогам посади або робочого місця. Класифікаційними групами (критеріями) і відповідними кожній групі показниками оцінки є: 1) результативність праці, а саме, якість виконання службових обов'язків; кількісні показники, на які реально впливає діяльність співробітника (обсяг прибутку, обсяг реалізації продукції, залучення нових клієнтів, споживачів, успішність переговорів і т. ін.); 2) умови досягнення результативності праці: виконання співробітником (у т.ч. і керівником) загальних функцій управління (планування, організація, регулювання, контроль, звітність) як стосовно зовнішніх об'єктів, так і стосовно власної діяльності; виконання керівником мотиваційної, представницької й консультативної функцій; 3) професійна поведінка: здатність до співробітництва й взаємозамінності; виконання завдань у встановлені строки; готовність до додаткового навантаження й відповідальності; коректність у відносинах із клієнтами, підлеглими й т. ін.

Кругова атестація («360 атестація») - метод атестації працівника, коли його оцінюють керівник, колеги по роботі й підлеглі.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби у персоналі.

Маркетингова концепція управління персоналом – ствердження, згідно з яким найважливішою умовою досягнення цілей організації є чітке визначення вимог до персоналу, його соціальних потреб у професійній діяльності та забезпечення задоволення цих вимог і потреб більш ефективними ніж у конкурентів засобами.

Матеріальне стимулювання працівників – сукупність форм забезпечення і підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні певних індивідуальних та колективних результатів. М.с.п. може бути грошовим і негрошовим. Матеріальне грошове стимулювання регулює поведінку людей на основі використання різних видів грошових заохочувань та компенсацій. Матеріальне негрошове стимулювання засновано на використанні тих благ, які є дефіцитними або не можуть бути придбані за гроші.

Менеджер з персоналу - спеціаліст, який має знання у галузі управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документаційному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному, соціологічному аспектах. М. з п. здійснює весь цикл робіт з персоналом: від вивчення ринку праці та найму персоналу до виходу на пенсію і звільнення.

Метаплан – оперативний метод вирішення проблем, поєднання “мозкової атаки”, аналізу конкретної ситуації та групової дискусії.

Методи управління персоналом - засоби впливу на колективи та на окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування організації. Наука і практика виробила три групи М.у.п.: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. М.у.п можна також класифікувати за належністю до загальної функції управління: методи нормування організації, планування, регулювання, стимулювання, аналізу, обліку. М.у.п. за належністю до конкретної функції управління персоналом: методи найму, відбору та прийому персоналу; ділової оцінки, профорієнтації та трудової адаптації персоналу, мотивації трудової діяльності, управління конфліктами, стресами, управління безпекою персоналу, управління діловою кар’єрою та службово-професійним просуванням, вивільненням персоналу.

Методи управління соціально-психологічним кліматом у колективі – засоби впливу на колективи та на окремих працівників. У теорії та практиці управління персоналом ці методи умовно диференціюються на три групи:

- а) власно психологічного характеру (тренінги та ділові ігри, психотехнічні сеанси, індивідуальна психологічна діагностика, скерована психологічна допомога);
- б) організаційно-адміністративного характеру (додаткове навчання керівників підрозділів та органів, звільнення “професійних порушників спокою” і т. ін.);

в) соціально-психологічного характеру (лекції, семінари, організація сумісного відпочинку, проведення культурно-масових заходів тощо).

Набір кадрів – масовий прийом на роботу персоналу до організації. Цей процес містить у собі: а) аналіз потреби у кадрах – загальний аналіз теперішніх та майбутніх потреб; б) визначення вимог до персоналу – точне визначення того, хто потрібний організації, шляхом аналізу роботи (робочого місця, посади), підготовка опису цієї роботи, особистої специфікації, а також визначення термінів та умов набору; в) визначення основних джерел надходження кандидатів; г) вибір методик відбору кадрів.

Найом кадрів – комплекс організаційних заходів, який містить всі етапи набору кадрів, а також відбір кадрів та прийом на роботу. Декотрі фахівці з управління персоналом вважають, що цей процес закінчується введенням у посаду.

Наставництво – форма виховання та професійної підготовки молодих працівників. В організації вводиться посада наставник, під керівництвом якого працівник засвоює професію та проходить період адаптації до праці, колективу. **Начальник відділу управління персоналом** – керівник підрозділу організації, який виконує наступні функції: участь у формуванні кадрової політики організації; комплектування організації кадрами відповідно до затвердженої номенклатури посад працівників відділення, планом роботи та штатним розкладом; аналіз звітів психолога щодо комплексного соціологічного анкетування працівників, соціометричного дослідження взаємодії у трудових колективах, індивідуального тестування працівників; розгляд заяв та скарг працівників з питань прийому, пересування, звільнення або неправильного трудового використання; контроль за підвищенням професійного рівня працівників; контроль підготовки проектів наказів та розпоряджень щодо кадрового складу та роботи з персоналом, оформлення необхідних документів щодо призначення, пересування та звільнення від посади працівників, виплати працівникам всіх передбачених відповідними положеннями винагород; контроль підготовки матеріалів щодо нагородження, заохочувань та стягнень працівникам; безпосереднє керівництво та управління колективом відділу; здійснення взаємозв'язку з керівниками інших підрозділів з питань компетенції відділу; постійне вдосконалення своїх знань та навичок, підвищення професійного рівня у роботі з персоналом організації і т.ін.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко- економічного та економічного характеру, а також нормативно-

довідкові матеріали, які установлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, що використовуються під час вирішення завдань організації праці та управління персоналом і затверджуються в установленому порядку компетентним відповідним органом або керівництвом організації.

Носії функцій управління персоналом – підрозділи та посадові особи організації, які виконують функції управління персоналом. Це керівництво організації (у тому числі колективні органи управління), заступники керівника організації, лінійні керівники підрозділів виробничих та функціональних підрозділів, керівник служби управління персоналом, підрозділи з управління персоналом, фахівці, що займаються проблемами управління персоналом.

Оборот кадрів – зміна кількості персоналу організації в результаті прийому або звільнення працівників. О.к. поділяється на потрібний та зайвий.

Перший складають працівники, що вибули за об'єктивних причин, тобто таких, що не залежать від організації: виробничі (скорочення штатів); особисті поважні (вихід на пенсію). Другий показник включає працівників, які звільнені за особистим бажанням або за різного роду порушення.

Об'єкти управління персоналом – працівники організації, на яких спрямований вплив функцій управління персоналом. О.у.п. є всі працівники організації, в тому числі носії функцій управління персоналом.

Організаційна структура системи управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом та посадових осіб.

Особова справа – це сукупність документів, які містять найбільш повні відомості про працівника та його трудову діяльність. В о.с. збираються відомості автобіографічного характеру, які свідчать про всю трудову діяльність працівника, його освіту, стан здоров'я, заохочення і стягнення, проходження служби, зміни в сімейному стані, подання, характеристики і т. ін.

Пасивна кадрова політика – відсутність у керівництва організації чітко вираженої програми дій відносно персоналу, зведення кадрової роботи до ліквідації негативних наслідків.

Патерналізм – (з лат. paternus – батьківський) – «батьківське» відношення деяких підприємців до зайнятих у них працівників і відповідна цій доктрині політика проведення благодійних заходів; складова частина теорії й практики

«людських відносин і соціального партнерства» тощо. П. - навчання, засноване на вихованні в зайнятих у організації людей почуття, що вони - члени однієї родини, за рахунок довічного найму працівників, планування службової кар'єри, неординарних форм спілкування з керівництвом тощо.

Первинний відбір - процес селекції кандидатів, що володіють

мінімальними вимогами для зайняття певної посади. Здійснюється відділом

людських ресурсів і є основою відбору персоналу на індивідуальній основі. Ін. назви - преселекція, скринінг.

Персонал організації - сукупність фізичних осіб, що мають з організацією як юридичною особою відносини, які регулюються договором найму, і мають певні якісні характеристики, що дозволяють забезпечити досягнення цілей організації, тобто всі особи, які працюють в організації. Ознаки П.о.: - наявність у нього трудових взаємин з роботодавцем; - володіння певними якісними характеристиками: здібностями (наявність конкретних знань і професійних навичок, досвід роботи в певній сфері діяльності); мотивацією (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, потреба в професійній і особистій самореалізації); властивостями (наявність психологічних, інтелектуальних, фізичних якостей, необхідних для певної професійної діяльності).

Підбір персоналу - ідентифікація характеристик кандидата й вимог організації, посади. При підборі посада підшукується під можливості людини. Підбір може здійснюватися у трьох різновидах: а) набір - призначення (або конкурс), які пов'язані із залученням у сферу управління з боку працівників, що працювали раніше на підприємстві; б) висування - призначення працівника, що працює в даному колективі, на нову, більше високу по вертикалі посаду; в) ротація - призначення, за якого місце роботи, посада можуть змінюватися по горизонталі.

Планування персоналу - 1) набір рішень по розміщенню й розвитку персоналу й напрямків його (персоналу) використання для досягнення цілей організації; 2) частина загальної системи планування в організації; включає такі сфери: визначення потреби в персоналі, планування залучення персоналу, планування вивільнення персоналу, планування розвитку персоналу, планування витрат на персонал. Планування потреби у персоналі здійснюється за трьома основними напрямками: 1) потреба на планований обсяг виробництва або послуг (в умовах заданої або мінливої технології) з урахуванням наявної чисельності працюючих; 2) покриття передбачуваного (планового) вибуття персоналу; 3) покриття позапланового вибуття персоналу

Планування потреби в персоналі - кадрова програма, спрямована на оцінку як кількісної, так і якісної потреби в персоналі, що відповідає на питання: скільки, коли і який саме персонал буде потрібний організації.

Планування просування по службі (кар'єри) - визначення шляху розвитку конкретного співробітника в його діяльності на фірмі, здійснюване заздалегідь. Основні питання, з яких мають бути прийняті управлінські рішення при плануванні кар'єри, полягають у визначенні цієї послідовності посад і формуванні критеріїв для відбору й просування співробітників.

Плинність - добровільне офіційне вивільнення найманого працівника з однієї організації (фірми) в ін. на підставі самотійно прийнятого ним рішення.

Правове забезпечення системи управління персоналом – це використання засобів та форм правового впливу на органи та об’єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Головні завдання П.з.с.у.п.: правове регулювання трудових стосунків; захист

прав та законних інтересів працівників, що впливають із трудових стосунків. Складові цієї діяльності: дотримання, виконання та використання норм чинного законодавства у галузі праці та трудових відносин; розробка та затвердження локальних нормативних та ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядничого, економічного характеру; підготовка пропозицій щодо зміни діючих або скасування застарілих і фактично втративших силу нормативних актів, які було видано в організації з трудових та кадрових питань.

Працездатність – показник потенційної можливості працівників виконувати свою роботу на заданому рівні ефективності протягом певного часу. Виділяють загальну (потенційну, максимально можливу П.при мобілізації всіх резервів організму) та фактичну П., рівень якої завжди є нижчим.

Програма діяльності щодо вивільнення персоналу – комплексна програма заходів, що проводяться під час звільнення працівників. Головний акцент у програмі робиться на передаванні працівнику повідомлення та проведенні консультативної роботи щодо нової професійної орієнтації та подальшого розвитку персоналу. Реалізація цієї системи заходів дозволяє вирішити кілька цільових завдань як з точки зору організації, так працівника. Цілі організації: оптимізація витрат, що мають місце під час звільнення; аналіз та виявлення «вузьких місць» у підготовці працівників; наочність процесу звільнення для персоналу організації. Працівники, що

вивільняються пов’язують з цією системою заходів можливість хоча б часткового вирішення своїх матеріальних, соціально-психологічних та кар’єрних проблем, які виникають внаслідок звільнення. Служба управління персоналом допомагає у вирішенні цих проблем через: юридичні консультації з приводу претензій та компенсацій, що виникають; допомогу, що надається працівникам у процесі їх працевлаштування; психологічні консультації та психологічну підтримку під час проведення організаційних заходів, пов’язаних із вивільненням персоналу; формування нової системи цільових установок, нових схем професійного та службового просування як умови успішної професійної переорієнтації працівника.

Програма розвитку працівника – перелік заходів, спрямованих на отримання працівником додаткових знань та навичок у роботі, вдосконалення його мотиваційних спрямувань та особистих якостей, а також на кар’єрні пересування працівника. П.р.п. формується за результатами його ділової оцінки. У процесі формування програми беруть участь фахівці з управління персоналом, сам працівник та його керівник.

Професійна майстерність працівника кадрової служби – це такий рівень діяльності, який дозволяє працівнику досягти оптимальних результатів щодо управління персоналом. Важливими передумовами П.м.п.к.с. виступають особисті якості працівника кадрової служби та наявність глибоких та міцних знань, що є фундаментом професійної майстерності. Складові П.м.п.к.с.: сукупність професійних здібностей, які повинні бути властиві працівникові (комунікативні, перцептивні, організаторські, сугестивні, дидактичні, емоційна стійкість тощо) та професійна техніка, тобто комплекс вмінь та навичок, необхідних для виконання професійних обов’язків (уміння та навички управляти собою – поведінкою, емоційним станом тощо та уміння і навички управляти іншими людьми, взаємодіяти з ними на індивідуальному, груповому, колективному рівні, приймати та реалізовувати управлінські рішення та декотрі інші).

Професійна орієнтація – комплекс взаємопов’язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних та педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або зміну роду діяльності. Основні форми П.о. – професійна освіта, професійна інформація, професійна консультація.

Професійна придатність – наявність професійно важливих якостей та властивостей, у сукупність яких входять індивідуальні властивості людини, що визначають особливості її сприйняття, уваги, інтелекту, її емоціональні та волевові якості, знання, уміння, навички.

Професійний розвиток особистості – професійне формування особистості у процесі соціалізації. Процес підготовки людини до певного виду трудової діяльності включає засвоєння потрібних трудових навичок та функцій; соціальних норм поведінки; системи моральних цінностей.

Професіограма – описання вимог до професій, яким повинна відповідати людина, що претендує на виконання певної трудової діяльності.

Професія - комплекс спеціальних теоретичних знань та практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи в даній області.

Реактивна кадрова політика - характерна для підприємств, керівництво яких здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом і вживає заходів щодо локалізації проблем.

Режим праці і відпочинку - розпорядок чергування й тривалості робочого часу й перерв для відпочинку, установлений для кожного виду робіт. Основою проектування раціональних Р.п.і.в. є зміна працездатності протягом зміни, доби, тижня, місяця, року. При проектуванні враховуються всі перерви, які можуть бути на виробництві: перерва на обід, мікро - і макропаузи.

Резюме – короткий опис біографії потенційного працівника, де вказується його освіта, досвід, інтереси й інша інформація. Ціль Р. – самохарактеристика, об'єктивний життєпис, ефективний засіб самореклами, само маркетингу на ринку праці. Р. повинне відображати три основні якості, необхідні працівнику: освіченість, продуктивність, і необмеженість можливостей.

Реклама в управлінні персоналом – заходи, що спрямовані на розповсюдження відомостей з метою створення позитивного образу організації в очах потенційних працівників.

Рекреація професійна (від лат. recreatio – відновлення) – відпочинок з метою відновлення працівником сил, морального стану, енергії, які витрачені у

процесі трудової діяльності та потрібні для кваліфікованого виконання своїх службових обов'язків.

Рекрутер - людина, що займається найманням персоналу. Його обов'язки - формувати потреби замовника; пояснити замовникові, скільки бажаний професіоналу середньому сьогодні «коштує» на ринку праці.

Релаксація (від лат. relaxatio – зменшення, ослаблення) – розслаблення, зняття психічної напруги, спрямоване на підвищення працездатності працівників розумової та фізичної праці, зниження нервової напруги, покращання самопочуття та настрою.

Розвиток персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово- професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Розстановка кадрів – раціональний розподіл кадрів організації за структурними підрозділами, дільницями, робочими місцями і т. ін. Під час Р.к. необхідно дотримуватися принципів відповідності, перспективності, змінюваності.

Ротація кадрів - (від лат. rotation - кругообертання) - 1) елемент кадрового менеджменту, різновид соціальних (управлінських) технологій; 2) послідовна зміна професійних обов'язків, почергове перебування на тій або іншій посаді з метою освоєння працівником суміжних професій, різних функцій, специфіки й технології прийняття рішень, у т.ч. управлінських. Р.к. використовується як метод зниження монотонності, рутинності праці,

збагачення змісту професійної діяльності за рахунок більшої розмаїтості функцій, як один із факторів трудової мотивації. Крім того, ротація сприяє здобуттю різнобічнішого практичного досвіду, необхідного для висування на ту або іншу керівну посаду, що особливо важливо в умовах обмежених можливостей матеріального стимулювання й (або) вертикальних переміщень (характерних для невеликих організацій).

Ротація роботи (періодична зміна роботи) - підхід до управління персоналом і кадрами, що включає переміщення працівників з одного робочого місця на ін. для підвищення загальної продуктивності праці шляхом ознайомлення працівників з різними виробничими завданнями організації.

Система управління персоналом організації – це така система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального та лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. С.у.п.о. складають наступні *підсистеми*:

- загального та лінійного керівництва, яка здійснює управління організацією у цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами;
- планування та маркетингу, яка виконує розробку кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі, організацію реклами;
- управління наймом та обліком персоналу здійснює організацію найму персоналу, співбесід, оцінки, відбору, обліку прийому, пересування, заохочувань та звільнення персоналу, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодством с.у.п.о.;
- управління трудовими стосунками: проводить аналіз та регулювання групових та особистих взаємостосунків, відношень керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємостосунків;
- управління безпекою персоналу запроваджує систему заходів, спрямованих на зниження рівня професійного ризику до реально можливого рівня;
- розвитку персоналу: здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку персоналу, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування;
- управління мотивацією поведінки персоналу виконує функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування та тарифікація трудового процесу, розробка системи оплати праці, форм морального та іншого заохочування персоналу;
- управління соціальним розвитком: здійснює організацію

громадського харчування, житлово-побутового обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, соціальне страхування і т. ін.;

- розвитку організаційної структури управління;
- правового забезпечення;
- інформаційного забезпечення с.у.п.о.

Службово-професійне просування – серія поступальних пересувань на різних посадах, яка сприяє розвитку як організації, так і особистості.

Соціально-психологічний клімат – комплексний психологічний стан колективу, який відображає особливості соціального сприйняття різних сторін його життя та діяльності, ступінь задоволення або спонукання до успішного виконання поставлених завдань. Об'єктивно С.-п.к. проявляється у характері тих стосунків, які складуються поміж членами колективу, а суб'єктивно – у почутті задоволення різними аспектами життя колективу, яке переживають працівники.

Списочна чисельність персоналу – кількість працівників, які офіційно зайняті в організації на даний момент.

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) – сукупність дій та послідовність рішень, що приймаються і які дозволяють оцінити, проаналізувати та виробити необхідну систему впливу на персонал для реалізації вибраної стратегії розвитку організації. С.у.п. створює умови для прийняття рішень, що задовольняють як керівництво, так і персонал організації. Елементами С.у.п. є: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; формулювання специфічних цілей діяльності щодо управління персоналом; розробка стратегічних варіантів розвитку управління персоналом; створення відповідної структури служб управління персоналом; виробка критеріїв ефективності системи управління персоналом; визначення обмежень на функціонування системи (фінансові, тимчасові, матеріальні, вікові, соціальні).

Структура кадрів організації – співвідношення між окремими групами працівників, сформованими за різними ознаками.

Тарифна система - комплекс нормативів, за допомогою яких здійснюється диференціація і регулювання рівня оплати працівників залежно від їх кваліфікації, інтенсивності, характеру та умов праці, територіального розміщення підприємств, організацій та іустанов. Основою Т.с. є тарифні ставки, Єдина тарифна сітка, тарифно-кваліфікаційні довідники, схеми посадових окладів, кваліфікаційні довідники службовців.

Тарифна сітка - шкала, що визначає відношення тарифних ставок робітників другого й наступного розрядів до тарифної ставки першого розряду. Параметри Т.с.: число розрядів; діапазон сітки, тобто співвідношення тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів сітки; міжрозрядні співвідношення, тобто абсолютне й відносне (у %) наростання тарифних

коефіцієнтів від розряду до розряду. Єдина Т.с. складається з 18 розрядів оплати праці й тарифних (міжрозрядних) коефіцієнтів. Тарифний розряд, присвоєний працівникові, або розряд, до якого віднесена робота, - показник кваліфікації працівника або кваліфікаційного рівня, необхідного для виконання даної роботи. Кожен розряд має свій коефіцієнт, що показує, наскільки рівень оплати даного розряду вище першого.

Тарифний договір - письмова угода між окремим роботодавцем (співками роботодавців або їхніх головних організацій) та об'єднаннями найманих робітників (профспівками), у яких на певний строк встановлюються обов'язкові для обох сторін умови трудових відносин.

Тест на професійну придатність - різновид тестів, спрямований на виявлення індивідуальних інтересів і переваг. Ці тести існують не для пророкування трудової придатності працівника, вони допомагають виявити, яка робота буде краща для даної людини.

Тестування - процес діагностичного дослідження, що використовує стандартизовані питання й завдання (тести); Т. застосовується при рішенні широкого кола проблем у таких сферах, як навчання (оцінка ефективності різних форм навчання, рівня підготовленості учнів, оцінка їхніх здібностей та ін.); підбір і розміщення кадрів на промислових підприємствах і ін. організаціях (переведення на нове місце роботи, атестація кадрів, прийом на роботу та ін.); психологічне консультування (надання індивідуальної допомоги в кризових ситуаціях, ситуаціях ділового спілкування, діагностика професійних здібностей

тощо). На відміну від ін. психологічних методів, Т. дозволяє одержати кількісні і якісні оцінки вимірюваних характеристик.

Технологія управління персоналом – сукупність прийомів, засобів, форм та методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Т.у.п. регламентується спеціально розробленими нормативно-методичними документами: норми та нормативи, положення, посадові інструкції, стандарти організації, схеми документообігу, схеми функціональних взаємозв'язків та інші документи.

Тимчасові працівники - особи, зараховані на роботу на певний строк. Відповідно до діючого законодавства цей строк не може перевищувати двох місяців; для заміщення відсутніх працівників, за якими зберігається їхнє місце роботи, - до чотирьох місяців. Варто розрізняти Т.п. і сезонних працівників, прийнятих на певний сезон року, що не перевищує шести місяців. У багатьох країнах до категорії Т.п. відносять працівників, найманих за контрактами на певний строк, зайнятих у промисловості на умовах підряду, що працюють у фірмах тимчасової зайнятості, а також зайнятих на випадкових роботах.

Тренінг соціально-психологічний – одна з форм групової психокорекційної роботи, покликаної формувати та закріплювати навички

міжособистісних стосунків людей; сукупність методів організації внутрігрупової взаємодії з метою розвитку особистості та вдосконалення групових стосунків. Методи Т. с.-п. спрямовані на розвиток комунікативних здібностей індивідів, рефлексивних навичок, уміння адекватно сприймати себе та оточуюче середовище.

Трудова адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника та організації, що засновується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, соціальних та організаційно-економічних умовах праці.

Трудова книжка - основний документ про трудову діяльність робітників та службовців. Т.к. ведуться на всіх робітників та службовців державних, кооперативних і суспільних підприємств, установ і організацій, що пропрацювали понад п'ять днів, у тому числі на сезонних і тимчасових працівників, а також на позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають державному соціальному страхуванню. При призначенні пенсії Т.к. є основним документом, що підтверджує виробничий стаж.

Трудовий контракт (договір) - економіко-правовий документ, що визначає трудові відносини між роботодавцем і працівником; конкретизує для конкретних працівників положення колективного договору; доповнюється питаннями про професійно-посадове просування працівників, умови преміювання, відповідальність працівника на робочому місці й т. ін.

Трудовий потенціал працівника - сукупність різних якостей, що визначають працездатність працівника й узагальнюють показник особистісного фактора виробництва. Якості пов'язані: зі здатністю й схильністю працівника до праці, станом його здоров'я, витривалістю, типом нервової системи, тобто всім тим, що відбиває фізичний і психологічний потенціал; з обсягом загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що визначають здатність до праці певної кваліфікації; з рівнем свідомості й відповідальності, соціальної зрілості, ідейної переконаності, інтересів і потреб тощо.

Умови праці – у своїх загальних рисах У.п. характеризуються системою факторів, що визначають працездатність людини, витрати та результати праці. За ознакою “зміст” виділяють такі фактори:

- психофізіологічні (фізичне навантаження, нервово-психічне напруження, монотонність праці, режим праці та відпочинку тощо);
- санітарно-гігієнічні (температура повітря, рівень шуму, освітленості, відповідна організація робочого місця і т. ін.);
- соціально-психологічні (форми взаємостосунків у колективі, ступінь благополучності соціально-психологічного клімату тощо);
- естетичні (наприклад, використання певного кольору при оформленні приміщення і т. ін.).

За ступенем сумарного впливу на працюючих, тобто в залежності від тяжкості праці, розрізняють шість груп умов праці: комфортні; такі, що

відповідають нормативним умовам праці; несприятливі; шкідливі; екстремальні та неприпустимі.

Умови успішної адаптації персоналу – обставини, причини від яких залежить успішність трудової адаптації. Такими є: якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних працівників; об'єктивність ділової оцінки персоналу (як під час відбору, так і у процесі трудової адаптації працівників); відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації; престиж та привабливість професії, діяльності саме у цій організації; особливості організації праці; гнучкість системи навчання персоналу, яка діє усередині організації; особливості соціально-психологічного клімату; особистісні якості працівника і т. ін.

Управління діловою кар'єрою – заходи, які проводяться кадровою службою організації щодо планування, організації, мотивації та контролю службового росту працівника, виходячи із його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також із цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації.

Управління конфліктами – цілеспрямований вплив на усунення (мінімізацію) причин, що породили конфлікт та /або на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Управління поведінкою – система заходів щодо формування принципів, норм поведінки людей в організації; дозволяє організації досягти поставлених цілей у потрібні строки і з розумними витратами. Засоби У.п. достатньо різноманітні. Методи адміністративного впливу: накази, розпорядження, посадові інструкції, положення. Матеріальне винагородження: всі системи стимулювання труда чітко пов'язані з цілями діяльності організації. Комплекс заходів щодо соціально-психологічного впливу на поведінку працівників:

формування сприятливого психологічного клімату колективу, підбір психологічно сумісних спеціалістів в групи для виконання завдання, відрядження, стажування і т. ін.

Управління професійною орієнтацією – процес цілеспрямованого впливу на організацію та підвищення ефективності заходів щодо формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності. Якісний рівень профорієнтаційної роботи – одна з умов успішності трудової адаптації працівників. Профорієнтація, в тому числі профінформація та профконсультування, дозволяє формувати взаємозв'язки працівників та організацій ще на стадіях, які передують безпосередній адаптації. Проведення різних форм профорієнтації допомагає забезпечити найбільшу сполученість вимог професії та якостей особистості.

Управління процесом вивільнення персоналу – цілеспрямований вплив на комплекс заходів щодо дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації під час звільнення

працівників; передбачає визначення цілей процесу, планування та реалізацію форм та методів роботи з працівниками, що звільняються.

Управління резервом на висування – своєчасне та ефективне задоволення потреб організації у заміщенні керівних посад на всіх рівнях управління.

Процес управління здійснюється у такій формалізованій послідовності:

- планування резерву на висування;
- відбір кандидатів у склад резерву;
- зарахування у склад резерву за умовою задовільної оцінки результатів підготовки;
- вибір із числа працівників, зарахованих до складу резерву, найбільш достойної кандидатури на заміщення вакантної посади;
- сприяння адаптації призначеного керівника на новому робочому місці (постійна консультативна допомога з боку вищого керівника, методична допомога з боку служби персоналу).

Управління рухом персоналу – сукупність управлінських впливів спрямованих, по-перше, на формування задоволеності працівником організацією у цілому і конкретним робочим місцем, а по-друге, на цільову організацію та раціональне регулювання внутрівиробничого руху персоналу. Основою У. р. п. є установлення закономірностей процесу плинності кадрів та залежності інтенсивності плинності від соціально-демографічних характеристик працівників.

Управління службово-професійним просуванням – планування, створення, організація функціонування, контроль та аналіз діяльності систем посадового просування персоналу в організації; сукупність методів оцінки, підбору та розстановки всіх категорій управлінського апарату в організації.

Управління стресами – запровадження та використання системи заходів, спрямованих на адаптацію особистості до стресових ситуацій, а також на попередження цих ситуацій. Перший спосіб У.с. здійснюється на рівні

організації – в результаті зміни у політиці, структурі виробництва, виробленні чітких вимог до працівників, оцінки їх діяльності. Такі зміни усувають джерело стресових ситуацій. Другий спосіб – на рівні окремої особистості – полягає у тому, щоб навчити справлятися зі стресами індивідуально, використовуючи спеціальні програми щодо нейтралізації стресів.

Управління трудовою адаптацією персоналу – процес цілеспрямованого впливу на взаємне пристосування працівника та організації для підвищення швидкості та успішності адаптації. У.т.а.п. потребує відпрацювання трьох організаційних елементів: структурне закріплення функцій управління адаптацією; технологія процесу управління адаптацією; інформаційне забезпечення цього процесу. Структурне закріплення функцій У.т.а.п. виражається у наступних напрямках діяльності: а) виділення відповідного

підрозділу (групи, відділу) в оргструктурі системи управління адаптацією; б) розподіл фахівців, що займаються У.т.а.п. за підрозділами або групами підрозділів. в) розвиток наставництва. Технологія У.т.а.п. включає наступні заходи: семінари, курси і т.п. з різних напрямків адаптації; проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником; інтенсивні короткострокові курси для керівників, які вперше вступають у цю посаду; проведення організаційно-підготовчої роботи під час нововведень; спеціальні курси підготовки наставників; виконання окремих громадських доручень для встановлення контактів працівника з колективом; підготовка заміни кадрів під час їх ротації; проведення у колективі підрозділу спеціальних рольових ігор, спрямованих на згуртування працівників.

Фактори плинності кадрів – загальні причини, які зумовлюють плинність. За ступенем управляємості Ф. п. к. можуть бути розділені на три групи: фактори, що виникають у самій організації, - рівень оплати праці, умови праці, перспектива професійного росту і т. ін.; особистісні фактори – вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи і т. ін.; фактори, які є зовнішні по відношенню до організації: економічна ситуація у регіоні; сімейні обставини і т. ін. У свою чергу, у кожній із цих груп можна виділити фактори, які відрізняються за силою та характером їх впливу на мобільність працівників.

Фрустрація – психічний стан, який виникає при реальній або уявленій перешкоді, яка заважає досягненню мети.

Характеристика – систематизоване усне або письмове викладення найбільш важливих, характерних якостей та властивостей особистості або колективу.

Хедхантінг - («полювання за головами» - від англ. head - голова й hunt - полювати, ловити) - один з напрямків діяльності або спеціалізація рекрутингової компанії (агентства); цілеспрямований пошук і підбір (найчастіше здійснюваний за конкретним замовленням) управлінського персоналу й кваліфікованих фахівців високого рівня.

Центр оцінки персоналу - програма (набір психологічних методів) оцінки потенціалу співробітників організації; використовується переважно для оцінки співробітників, що володіють потенціалом професійного росту, розробки цільових планів їхнього розвитку.

Штатний розклад – організаційно-розпорядничий документ, який затверджується керівником або вищим органом; містить перелік найменувань посад постійних працівників з указанням кількості однойменних посад та розмірів посадових окладів. У Ш.р. відображається структура відповідної організації.

Ярмарок вакансій робочих та навчальних місць – заходи, які організуються державною службою зайнятості у співробітництві з роботодавцями та навчальними центрами. Відвідувачі Я.в.р. та н.м. мають

можливість без посередників зустрітися з представниками кадрових служб та адміністрацією організацій і підібрати собі підходяще місце як шляхом безпосереднього контакту з роботодавцями та представниками учбових закладів, так і через комп'ютерні банки вакансій робочих та навчальних місць. До послуг відвідувачів залучаються кваліфіковані юристи, консультанти з питань профорієнтації, профвідбору, працевлаштування.

7.3 Рекомендована література

Основна:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом // [Електронний ресурс] . Режим доступу: 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/catid,147/id,5221/
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2003. – 296с.
5. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії.—К.: Видавничий дім «Корпорація», 2005.— 292с.
6. 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.
7. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
8. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – Одеса: Пальміра, 2006. – 260с.
9. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. - К: КНЕУ, 2002 р.
10. Управління персоналом: Навч. посіб./ Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 512 с.

Додаткова:

1. Красношопка В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій для спеціальності «Адміністративний менеджмент». – К.,2004 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://books.br.com.ua/23521>
2. Татаревська М.С., Сорока О.В. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа».– Одеса: ОДЕУ, ротاپринт.–2010.–342с.

3. Angela Stoof, Rob L. Martens, Jeroen J.G. van Merrienboer. Что есть компетенция? Конструктивистский поход как выход из замешательства //OPEN UNIVERSITY OF THE NETHERLANDS// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ht.ru/press/articles/print/art26.htm>
4. Ковтуненко Т. , Полетаєва Т. Н R - 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>
5. Boyatzis, R.E. The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley. (1982)
6. Chambre de Commerce et d'Industrie JURA //[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.jura.cci.fr/Talents-et-competences-le-logiciel>
7. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. – 1988. - № 94. – P. 95-120
8. 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]. // [Електронний ресурс]. Режимдоступу: <http://users.skynet.be/vocap>
9. Fonds social européen // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds_social_européen
10. Klemp, G. O. (1980). The Assessment of Occupational Competence. Washington, DC.: Report to the National Institute of Education.
11. 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.
12. 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.
13. Roberts G. Recruitment and Seletion : A Competency Approach / G. Roberts. – London : Institute of Personnel and Development, 2007. – 371 p.
14. 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.

7.4 Інформаційні ресурси

15. «ISO 9001:2000 «Системи управління якістю. Основні положення та словник. Вимоги»// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://staratel.com/iso/ISO9000/Doc/index.html>
16. 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

17. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт//
[Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
18. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств»
//[Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/334/94-вр>
19. 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>
20. Кодекс законів про працю // [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011.23.56&nobreak=1>
21. Кравець В.Р. Атестація державних службовців в Україні Розвиток
персоналу // Український мобільний банк знань //
[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.probusiness.in.ua/>
22. 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
23. 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/l_doc2.nsf/link1/fin44854.html
24. Податковий кодекс України №2755-VI від 02.12.2010р. // [Електронний
ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
25. 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
26. 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.
27. 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	Необхідне¹ матеріально-технічне забезпечення
Лекція	Ноутбук, проектор, екран	Ноутбук, проектор, екран
Практичне заняття	Ноутбук, проектор, екран	Комп'ютерний клас