

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Робоча програма
з навчальної дисципліни
"РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ"
для студентів спеціальності 8.03050501
"Управління персоналом та економіка праці"
денної форми навчання

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці.

Протокол № 10 від 28.02.2014 р.

Укладач Маркова Н. С.

P58 Робоча програма навчальної дисципліни "Розвиток персоналу" для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" денної форми навчання / укл. Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 62 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за відповідними змістовними модулями й темами. Наведено плани лекцій, семінарських та практичних занять, професійні компетентності, якими повинен володіти студент після вивчення дисципліни, і контрольні запитання.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці".

Вступ

Головним чинником досягнення успіху господарювання на підприємстві є ефективний та результативний кадровий менеджмент. В умовах існуючих рівнів і темпів розвитку технології та економіки, коли на ринку діє жорстка конкуренція, найважливішу роль відіграє професійно-кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства та його постійне нарощення. Для цього керівництву необхідно забезпечити підприємство висококваліфікованими працівниками, здійснювати правильну кадрову політику у частині навчання та розвитку особистісних якостей всіх співробітників. Тому одним з найбільш важливих завдань є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, які здатні вирішувати не тільки прості, рутинні завдання, але й забезпечувати розвиток підприємства, зайняття міцних конкурентних позицій на ринку, визначати та реалізовувати стратегічні цілі. Поряд з цим існують проблеми із залученням персоналу: люди з високим рівнем професійних навичок та досвідом роботи вимагають високої платні за надання своїх послуг, а малокваліфікована робоча сила не здатна вирішувати стратегічні питання розвитку підприємства. Дані аспекти визначають актуальність дисципліни "Розвиток персоналу".

Навчальна дисципліна "Розвиток персоналу" є нормативною навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" для всіх форм навчання.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 0305 "Економіка та підприємництво"	Нормативна*	
Модулів – 2	Спеціальність 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці"	Рік підготовки	
Змістових модулів – 2		1-й	1-й
Загальна кількість годин – 180		Семестр	
		9-й	9-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4; самостійної роботи студента – 6	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	Лекції	
		34 год	24 год
		Практичні, семінарські	
		34 год	24 год
		Самостійна робота	
		108 год	132 год
		Вид контролю	
екзамен**			
		4 год	4 год

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

для денної форми навчання – 63 %;

для заочної форми навчання – 36 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання даної навчальної дисципліни є формування у студентів системи знань та комплексу компетентностей з виявлення необхідності у професійному розвитку персоналу на основі використання сукупності заходів, проведення професійного навчання та контролю за його проведенням з урахуванням переходу до інформаційного суспільства.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання**:

засвоєння теоретичних аспектів "розвитку" як базової категорії навчальної дисципліни;

застосування основних положень дисципліни до формування конкурентоспроможного працівника;

формування теоретичних знань та практичних навичок щодо проведення професійного навчання різних груп персоналу;

формування системи знань щодо структури освіти в Україні та інших країнах;

засвоєння теоретичних аспектів складання проекту з розвитку персоналу на підприємстві.

Об'єкт дисципліни – персонал як основний чинник ефективного організаційного функціонування.

Предмет дисципліни – питання розвитку персоналу підприємства на основі підвищення інтелектуальної праці, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їх потреб у профнавчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування, соціального розвитку.

У межах дисципліни розкривається роль людського фактору в процесі успішної діяльності, розглядаються аспекти вітчизняної управлінської діяльності, порівнюються закордонні моделі розвитку персоналу та можливості їх адаптації з урахуванням історичного досвіду й національного менталітету.

Дану дисципліну студенти розпочинають вивчати після отримання необхідних знань, вмінь та навичок в інших галузях науки й переддипломної практики. Дисципліна базується на таких навчальних дисциплінах, як "Менеджмент", "Менеджмент персоналу", "Мотивування персоналу", "Соціологія", "Управління персоналом", "Економіка праці", "Організація праці", "Людський розвиток" тощо.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі види занять розроблені відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і самої організації;

зміст та сутність складання та реалізації проекту розвитку персоналу;

планування й аналіз витрат на розвиток персоналу;

сутність та складові маркетингу освітніх послуг;

поняття й завдання ділової оцінки персоналу;

теоретичні й практичні аспекти адаптації персоналу;

напрями удосконалення соціальної структури й професійного складу працівників;

сутність та методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

вміти:

розробляти програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу знанієбазованої організації;

володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника;

здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу;

вміти розробляти проекти розвитку персоналу на основі використання традиційних та новітніх методик;

оцінювати економічну доцільність професійного навчання керівників, фахівців та робітників;

розраховувати додаткову потребу організації в робітниках і фахівцях з вищою освітою і на цій основі визначати обсяги їх професійного навчання у навчальних закладах і безпосередньо на виробництві;

розробляти проекти адаптації персоналу;

планувати кар'єрне просування персоналу;

здійснювати планування соціального розвитку персоналу.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, що наведені в табл. 2.1.

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в додатку А.

**Професійні компетентності, які отримують студенти
після вивчення навчальної дисципліни**

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
1	2	3
РП1*	Здійснювати оцінку стану розвитку персоналу на підприємстві	Визначати перелік показників та здійснювати розрахунок конкурентоспроможності персоналу організації
		Розробляти програми із підвищення конкурентоспроможності персоналу знанієбазованої організації
		Розробляти проекти розвитку персоналу на основі використання традиційних та новітніх методик
		Проводити розрахунок економічної доцільності професійного навчання керівників, фахівців та робітників
		Розраховувати оптимальну кількість працівників; визначати витрати та зиски на формування та розвиток людського капіталу організації
		Розраховувати додаткову потребу організації в робітниках і фахівцях з вищою освітою і на цій основі визначати обсяги їх професійного навчання
РП2	Використовувати інструментарій розвитку персоналу персоналом	Розробляти проекти адаптації персоналу та проводити моніторинг їх виконання з урахуванням вимог до посади
		Здійснювати атестацію персоналу виходячи із цілей розвитку персоналу; проводити сертифікацію персоналу
		Розробляти робочі навчальні плани і програми професійного навчання персоналу виходячи із цілей його розвитку; здійснювати планування професійного навчання всіх категорій персоналу
		Застосовувати підходи до формування резерву кадрів виходячи із рівня кваліфікації персоналу; здійснювати планування кар'єрного просування персоналу
		Володіти інструментарієм стимулювання працівників, виходячи із рівня їх кваліфікації та потенціалу
РП3	Здійснювати моніторинг та розрахунок ефективності розвитку персоналу	Здійснювати моніторинг ринку праці в розрізі професій, кваліфікації працівників на регіональному та державному рівнях; здійснювати аналіз попиту та пропозиції робочої сили

1	2	3
		Визначати показники соціальної та економічної ефективності професійного навчання; проводити розрахунок економічної доцільності професійного навчання керівників та фахівців
		Здійснювати прогнозування та планування соціального розвитку персоналу

* Розвиток персоналу

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1.

Макроекономічні аспекти розвитку персоналу

Тема 1. Розвиток персоналу

як об'єкт стратегічного управління організації

1.1. Предмет та сутність навчальної дисципліни "Розвиток персоналу"

Роль та значення розвитку персоналу як науки. Людина як об'єкт розвитку персоналу. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій та підвищенні власного рівня. Розвиток персоналу як специфічна функція менеджменту. Системний підхід до розвитку персоналу організації.

1.2. Складові конкурентоспроможності персоналу

Основні елементи (підсистеми) розвитку персоналу. Основні характеристики конкурентоспроможності працівника: якісні та кількісні характеристики. Методики вимірювання конкурентоспроможності персоналу: сутність, переваги та недоліки. Визначення особливостей науково-практичних категорій "освіта", "навчання" й "розвиток" персоналу. Розвиток виробничої демократії і розширення соціальних прав. Підвищення ціни праці. Професіоналізм, творчість, підприємництво й етика праці в кризовий період. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом та стратегії розвитку персоналу

Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації

2.1. Сутність корпоративного розвитку персоналу в організації

Сутність організаційного розвитку персоналу. Відмінність корпоративного навчання від традиційного професійного навчання. Концепція знанієбазованої організації, особливості розвитку персоналу в контексті інтелектуалізації праці. Цикл створення знань, відмінності знань, інформації та даних. Типи праці: алгоритмічна, розумова, інтелектуальна. Напрями інтелектуалізації праці.

2.2. Роль організаційної культури у розвитку персоналу

Роль організаційної культури у розвитку персоналу.

2.3. Організація системи розвитку персоналу на великих, середніх та малих підприємствах

Особливості професійного навчання працівників на великих, середніх і малих підприємствах. Етапи професійного навчання персоналу організації. Постановка цілей професійного навчання, визначення потреби підприємства у підготовці персоналу, здійснення підготовчих заходів з навчання працівників, розроблення типових і робочих навчальних планів і програм.

2.4. Особливості функціонування знанієбазованої організації

Формування культури знанієбазованої організації.

Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу

3.1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу

Сутність проектного менеджменту. Етапи розробки проектів. Основні риси проектів та їх відмінність від дій. Визначення сутності та особливостей проекту з розвитку персоналу.

3.2. Організація системи розвитку персоналу, особливості навчання на підприємствах різної величини

Відмінні риси проекту з розвитку персоналу. Різновиди проектів за різноманітними критеріями. Складові частини проекту з розвитку персоналу та їх характеристика. Форми (загальна, функціональна та календарна) для планування потреби у розвитку персоналу. Визначення потреби у підготовці, бюджет навчання, цілі навчання, зміст навчання, навчальні плани, навчальні програми, форми навчання, методи навчання.

3.3. Визначення потреби в навчанні персоналу

Облік даних особового складу керівників, фахівців, технічних службовців і робітників в організації, що характеризують їх розвиток. Державна статистична звітність з розвитку персоналу. Нормативно-правові акти з розвитку персоналу.

Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу

4.1. Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації

Інвестиції в персонал як основа його розвитку. Види витрат на розвиток персоналу. Сутність та поняття людського капіталу як категорії, що характеризує ефективність інвестиційної діяльності у працівників.

4.2. Класифікація витрат на розвиток персонал

Основні схожості та відмінності між людським та фізичним капіталом. Особливості інвестиційної діяльності в людський капітал. Види інвестицій та зисків.

4.3. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу

Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу. Непрямі та прямі методи оцінювання ефективності професійного навчання персоналу. Соціальна ефективність професійного навчання персоналу. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

Тема 5. Прогнозування й планування розвитку персоналу

5.1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку

Поточна та перспективна потреби організації в персоналі. Підходи до визначення потреби, галузево-професійна матриця, балансові розрахунки додаткової потреби організації у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення. Аналіз, планування і прогнозування розвитку персоналу в умовах ринкової економіки. Методи визначення чисельності робітників на підприємстві.

5.2. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації

Методи розрахунку професійно-кваліфікаційної структури робітників. Особливості розрахунку структури фахівців з вищою освітою у роз-

різах спеціальностей та рівнів кваліфікації. Прогнозування додаткової потреби у персоналі на рівнях адміністративного району, міста, області та держави.

5.3. Розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації

Підходи і цілі визначення професійно-кваліфікаційної структури робітників, загальна та додаткова потреба у фахівцях, методи визначення структури фахівців за спеціальностями, план прийняття, план випуску.

Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу

6.1. Управління системою загальної середньої освіти

Сутність системи освіти в Україні, її структура. Класифікація навчальних закладів країни. Середня освіта, її функції та визначення закладів освіти. Управління системою загальної середньої освіти.

6.2. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти

Професійно-технічна освіта. Професійно-технічне навчання робітників. Організація професійно-технічної освіти. Професійно-технічні навчальні заклади. Участь підприємств у здійсненні професійно-технічної освіти. Проблеми, пов'язані із професійно-технічною орієнтацією.

6.3. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою

Вища освіта: визначення, заклади освіти, принципи отримання. Освітньо-кваліфікаційні рівні випускників навчальних закладів: кваліфікований робітник, молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр. Реалізація положень Болонської декларації. Освітньо-професійна післядипломна підготовка.

Тема 7. Маркетинг освітніх послуг.

Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів

7.1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг

Визначення особливостей функціонування ринку освітніх послуг. Маркетинг освітніх послуг як необхідна умова пошуку закладів освіти. Концепція маркетингу освітніх послуг. Склад учасників ринкових відносин, суб'єктів маркетингу освітніх послуг. Посередницькі структури при здійсненні маркетингу освітніх послуг. Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників. Маркетингова орієнтація

управління навчальним закладом. Аналіз навчальних закладів освіти. Податкова, кредитна та фінансова політика щодо надання освітніх послуг. Нормативно-правове регулювання відносини у сфері освіти.

7.2. Кадрові агентства при навчальних закладах

Порядок працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалася за державним замовленням. Державна статистична звітність з професійної підготовки кадрів у професійно-технічних і вищих навчальних закладах.

Змістовий модуль 2. Організаційні особливості розвитку персоналу

Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців

8.1. Адаптація персоналу: особливості та види

Сутність адаптації. Адаптація: соціальна й виробнича. Конфлікти й стреси як наслідок дезадаптації. Форми, види та напрями адаптації працівників до умов зовнішнього й внутрішнього середовища.

8.2. Оцінка результатів виробничої адаптації

Використання результатів оцінки виробничої адаптації молодих фахівців при проведенні їх атестації в організації. Особливості адаптації персоналу, які вже тривалий час працюють в організації, до нових умов господарювання. Поняття концептуальних кадрових документів регламентації посадових обов'язків, до яких відносять посадову інструкції, карту компетенцій, кваліфікаційну карту, професіограму, психограму. Визначення структури даних документів, переваг й недоліків кожного з них.

8.3. Роль трудового наставництва у розвитку персоналу

Трудове наставництво й консультування як напрями прискореної адаптації нових співробітників. Особливості адаптації випускників навчальних закладів. Роль індивідуального стажування й випробного терміну при організації адаптації співробітників.

Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку

9.1. Сутність атестації персоналу

Поняття й значення оцінки персоналу в кадровому менеджменті. Визначення ділової оцінки персоналу. Мета оцінки персоналу. Вимоги до

оцінки кадрів. Процедура оцінки персоналу. Підготовка й проведення оцінки, суб'єкти оцінки. Періодичність оцінки та її технологія. Атестаційна бесіда, її мета й організація.

9.2. Методи атестації персоналу

Атестація як комплексна оцінка персоналу. Особливості проведення атестації на вітчизняних державних та недержавних підприємствах. Чинники підвищення ефективності оціночної бесіди. Юридичний аспект оцінки персоналу. Типові помилки під час оцінювання персоналу. Особливості проведення атестації державних службовців, педагогічних і наукових працівників. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації.

9.3. Сертифікація персоналу організації

Сертифікація персоналу організації, її відмінність від атестації. Завдання сертифікації персоналу. Сертифікат відповідності. Види сертифікації персоналу.

9.4. Зарубіжний досвід проведення атестації та сертифікації персоналу

Зарубіжний досвід здійснення атестації і сертифікації персоналу. Особливості оцінки кадрів за кордоном та на вітчизняних підприємствах.

Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації

10.1. Сутність первинної підготовки робітничих кадрів

Мета, форми, методи й види професійного навчання робітників. Особливості первинної підготовки робітничих кадрів в Україні. Роль держави й організацій у підготовці кадрів на виробництві. Вдосконалення нормативно-правового забезпечення професійного навчання персоналу на виробництві.

10.2. Перепідготовка робітничих кадрів

Організація первинної професійної підготовки робітників на виробництві. Особливості підготовки дорослих. Труднощі, що пов'язані з навчанням робітників. Підготовка робітників за курсовою та індивідуальною формами навчання.

10.3. Підвищення кваліфікації робітників

Підвищення кваліфікації: сутність, методи, переваги застосування. Перепідготовка: чинники впливу, причини й наслідки. Показники ефективності підвищення кваліфікації робітників в організації.

Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців

11.1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців

Організація системи підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців з вищою освітою. Структура післядипломної освіти керівників та фахівців.

11.2. Форми професійного навчання персоналу й обґрунтування їх вибору в організації

Професійна освіта, підвищення кваліфікації та перепідготовка. Визначення потреби розвитку персоналу організації. Методи професійного навчання: лекція, семінар, аналіз конкретних ситуацій, дискусія експертів ("круглий стіл"), ділова, рольова та інші види гри; інструктаж, ротація, самонавчання. Роль тренінгів у розвитку персоналу.

11.3. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації

Самостійне навчання керівників і фахівців в організації. Ефективність навчання або перепрофілювання персоналу. Методики оцінки ефективності навчання, які використовуються за кордоном та їх адаптивність до сучасних вітчизняних умов господарювання.

11.4. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців, університети організації

Особливості підготовки керівників і фахівців у короткочасному та довгостроковому періодах.

11.5. Спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців

Оцінка ефективності підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців, використання її результатів під час атестації персоналу, планування трудової кар'єри працівників.

Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом

12.1. Ділова кар'єра: сутність та види

Трудова кар'єра та її планування в організації. Визначення кар'єри та її види.

12.2. Моделі кар'єрного зростання

Існуючі моделі кар'єри: "трамплін", "змія", "сходи", "перехрестя" "матриця". Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників

організації. Вихідні дані для планування індивідуальної кар'єри. Основи побудови кар'єрограми. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників. Стадії активної життєдіяльності людини. Сутність професійної орієнтації. Визначення типів професійної орієнтації за теорією Дж. Голанда. Типи кар'єрних "якорей": функціональний, управлінський, незалежність, ініціативність.

12.3. Формування резерву керівників та оцінювання його ефективності

Формування кадрового резерву та особливості його формування. Основні форми підготовки резерву керівників. Підготовка молодих фахівців з лідерським потенціалом. Ефективність формування резерву керівників в організації. Планування руху персоналу на підприємстві. Особливості підвищення у посаді, пересування по горизонталі, пониження, вивільнення. Юридичні аспекти вивільнення персоналу. Порядок вивільнення персоналу. Психологічні проблеми вивільнених працівників. Особливості морально-психологічного клімату колективу організації.

Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу

13.1. Роль і місце соціального управління в плануванні й організації розвитку підприємства

Управління соціальним розвитком організації. Соціальний розвиток персоналу, пільги щодо розвитку персоналу. Об'єкт впливу соціального розвитку персоналу, соціальний прогноз, соціальне планування розвитку персоналу, соціальні нормативи.

13.2. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації і поза виробництвом

Державні соціальні стандарти, державні гарантії. Соціальна структура персоналу, дитяча праця, соціальне проектування персоналу.

13.3. Вдосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників

Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників. Соціальні наслідки підвищення освітнього рівня персоналу.

13.4. Задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку

Задоволення потреби менш соціального захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку. Пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням. Особливості професійного навчання незахищених верств населення: жінок, пенсіонерів, підлітків, інвалідів.

Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу

14.1. Сутність та послідовність мотиваційного процесу

Поняття і механізм мотивації. Види мотивації. Потреби та чекання. Мотив та стимул. Раціонально-оціночний процес. Загальний механізм мотивації.

14.2. Теорії мотивації

Основні теорії мотивації. Опис людини у мотиваційних теоріях. "X – теорія" Тейлора, "Y-теорія" Мак-Грегора. Теорія людських відносин. Теорія "Z" Оучі. Змістовні теорії мотивації. Теорія ієрархії потреб Маслоу. Практична значимість концепції Маслоу. Теорія потреб Альдерфера. Концепція мотиваційних потреб Мак-Клеланда. Теорія двох факторів Герцберга. Значення теорії Герцберга. Процесуальні теорії мотивації. Теорія справедливості Адамса. Теорія посилення мотивації Скінера. Теорія мотивації Врума. Модель мотивації Портера-Лоулера.

14.3. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу

Основні аспекти (сфери) мотивації. Самомотивація й мотивація керівником. Мотивація задачею, групою, організацією та суспільством. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації. Поширення систем заробітної плати, що називаються платою за знання, рівень компетентності та навички. Надбавки за високу професійну майстерність персоналу, знання й використання у роботі іноземних мов, наукові ступені та вчені звання.

14.4. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки

Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу. Основні типи угод між соціальними партнерами щодо фінансування професійного навчання персоналу.

4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з робочою програмою навчальної дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання сформованих професійних компетентностей.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це окремий, відносно самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	у тому числі				у тому числі				
		лекційні	практичні	проведення підсумкового контролю	самостійна робота	усього	лекційні	практичні	проведення підсумкового контролю	самостійна робота
1	2	3	4	5						
Змістовий модуль 1. Макроекономічні аспекти розвитку персоналу										
Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації	9	2	2	-	5	12	2	2	-	8
Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації	9	2	2	-	5	14	2	2	-	10
Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу	18	4	4	-	10	12	1	1	-	10

Закінчення табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	21	4	4	-	13	12	2	2	-	8
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу	11	2	2	-	7	11	1	1	-	9
Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу	10	2	2	-	6	12	2	2	-	10
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	10	2	2	-	6	12	2	2	-	8
Разом за змістовим модулем 1	88	18	18		52	97	14	14	-	73
Змістовий модуль 2. Організаційні особливості розвитку персоналу										
Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців	11	2	2	-	7	10	1	1	-	8
Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку	22	4	4	-	14	10	1	1	-	8
Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації	11	2	2	-	7	12	2	2	-	8
Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців	11	2	2	-	7	12	2	2	-	8
Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	11	2	2	-	7	13	2	2	-	9
Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу	11	2	2	-	7	11	1	1	-	9
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу	11	2	2	-	7	11	1	1	-	9
Разом за змістовим модулем 2	88	16	16		56	79	10	10	-	59
<i>Передекзаменаційні консультації</i>	2	-	-	2	-	2	-	-	2	-
<i>Екзамен</i>	2	-	-	2	-	2	-	-	2	-
Усього годин за модулем	180	34	34	4	108	180	24	24	4	132

5. Теми та плани семінарських занять

Семінарське заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти

готують тези виступів. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 5.1), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

Таблиця 5.1

Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні питання	Кількість годин	Література
Змістовий модуль 1. Макроекономічні аспекти розвитку персоналу			
<i>Тема 6.</i> Системи освіти і професійної підготовки персоналу	<i>Тема семінарського заняття</i> "Системи освіти і професійної підготовки персоналу": 1. Сучасні тенденції розвитку університетської освіти в різних країнах (США, Японія, Росія, Україна). 2. Підготовка кадрів за програмою MBA: особливості навчання у вітчизняних умовах. 3. Проблеми працевлаштування випускників вузів та шляхи їх усунення	2	Основна: [2; 3]. Додаткова: [8; 20; 21]
<i>Тема 7.</i> Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	<i>Тема семінарського заняття</i> "Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів": 1. Сутність та особливості концепції управління знаннями. 2. Інтелектуальний капітал: сутність, структура, методики вимірювання. 3. Інтелектуалізація праці: вплив освіти на підвищення доходності підприємств. 4. Особливості діяльності рекрутингових агенцій у забезпеченні підприємства персоналом рідких професій та високої кваліфікації	2	Основна: [2; 3]. Додаткова: [11; 19; 20]

6. Теми практичних занять

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв’язування їх на занятті. Воно включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв’язування завдань із їх обговоренням, розв’язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Перелік тем практичних занять

Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3
Змістовий модуль 1. Макроекономічні аспекти розвитку персоналу		
<i>Завдання 1.</i> Виконання практичних завдань спрямованих на отримання первинних знань з навчальної дисципліни, виконання вправ на цілевстановлення студента	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [8 – 10, 13 – 17]
<i>Завдання 2.</i> Розрахунок доцільності реалізації проекту дистанційного навчання. Розробка проекту розвитку персоналу (за темами згідно з елементами системи розвитку персоналу)	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [7; 8; 19]
<i>Завдання 3.</i> Розв’язання практичних ситуацій на визначення типу організаційної культури підприємства	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [6; 9; 13; 14; 16; 17]
<i>Завдання 4.</i> Визначення контингенту учнів на плановий період та розрахунок ефективності вкладання коштів у навчання персоналу	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9 – 11, 13; 17; 19]
<i>Завдання 5.</i> Техніка реалізації програми навчання (на прикладі "3-Д" та GROW)	1	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [8, 11, 16, 18, 21]
<i>Завдання 6.</i> Визначення середньооблікової кількості працівників. Аналітично-розрахункова задача "Крок"	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [8; 11; 16; 18; 21]
<i>Завдання 7.</i> Визначення потреби в працівниках за різними професійно-кваліфікаційними рівнями	1	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [8; 11; 16; 18; 21]
<i>Завдання 8.</i> Реалізація маркетингу освітньої послуги використовуючи концепцію чотирьох "Р"	1	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [8; 11; 16; 18; 20]
Підсумкова контрольна робота за змістовим модулем 1 "Макроекономічні аспекти розвитку персоналу"	1	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [5 – 14; 17]

1	2	3
Змістовий модуль 2. Організаційні особливості розвитку персоналу		
Завдання 9. Розробка професіограми працівника використовуючи різні підходи до її змісту	4	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9; 13; 20]
Завдання 10. Розробка програми адаптації новачка	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9; 13; 17; 19; 20]
Завдання 11. Розподіл функцій з проведення атестації між відповідальними працівниками	4	Основна: [1–4]. Додаткова: [9, 13, 17, 19, 20]
Завдання 12. Тренінгові вправи на відстоювання власної думки, налагодження комунікативного процесу в групі, здатностей до самонавчання	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9; 13; 17; 19; 20]
Завдання 13. Побудова кар'єрограми фахівця	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9; 13; 17; 19; 20]
Завдання 14. Проведення аналізу складу групи за віком, освітою, статтю, стажем роботи тощо та розробка рекомендацій щодо їх соціального розвитку	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [5; 6]
Підсумкова контрольна робота за змістовим модулем 2 "Організаційні особливості розвитку персоналу"	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [5; 6; 9; 13; 17; 19; 20]
Разом годин за змістовими модулями	30	

6.1. Приклади типових практичних завдань за темами

Змістовий модуль 1.

Макроекономічні аспекти розвитку персоналу

Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу в організації

Практична ситуація "Доцільність реалізації проекту дистанційного навчання".

Мета – оволодіти практичними навичками визначення ефективності складання плану роботи з персоналом.

Велика компанія, оператор роздрібної мережі магазинів із продажу продуктів харчування, планує здійснити експансію в регіони на початку року. Планується, що протягом I кварталу буде відкрито 15 магазинів в 15 містах країни.

У даний момент у відділі навчання персоналу працюють 3 тренінг-менеджера, кожний з яких виїжджає в 2 відрядження на місяць. Дотепер в компанії існувала наступна практика: після відкриття в магазин приїжджав тренінг-менеджер, завданням якого було проведення двох вступних курсів для лінійних керівників магазину. Навчання проходило в робочий час протягом тижня (40 годин) з понеділка по п'ятницю. Група в середньому складалася з 7-9 осіб.

Керівник відділу навчання персоналу вирішила проаналізувати, що буде вигідніше для компанії: продовжувати навчання лінійного менеджменту магазинів, що відкривають знову, у ході відряджень тренінгів-менеджерів або розробити й впровадити програми дистанційного навчання?

Для цього необхідно розрахувати, якими будуть витрати компанії на підготовку персоналу магазинів, що відкриваються, і порівняти їх з інвестиціями в проект з впровадження системи дистанційного навчання.

Звертаємо увагу на те, що вартість проекту найчастіше перевищує його бюджет: у нашому прикладі у вартість проекту будуть включені непрямі витрати, такі як заробітна плата учасників.

Поточні витрати:

8000 грн – витрати на одне відрядження (проїзд, проживання, відрядні).

1600 грн – вартість оренди конференц-залу з устаткуванням (на день).

10000 грн – щомісячна зарплата одного тренінг-менеджера.

12000 грн – щомісячна зарплата одного учня.

Плановані витрати:

16000 грн – технічне оснащення одного магазину для проведення дистанційного навчання.

24000 грн – розробка однієї програми дистанційного навчання. Важливо пам'ятати, що в електронний вид ми можемо перевести не кожну програму. У нашому випадку мова йде про вступні курси для співробітників, які можуть бути вивчені самостійно.

Додаткові статті витрат:

вартість ІТ-підтримки, а це значить, що в кожному з 15 магазинів ІТ-фахівець повинен присвятити частину свого робочого часу на адміністрування системи навчання. Середній рівень витрат на оплату праці такого фахівця становить 8000 грн;

вартість роботи адміністратора навчального центра, в обов'язки якого буде входити відстеження результатів навчання більше 120 учасників

(15 груп по 8 співробітників). Припустимо, що середній рівень витрат на оплату праці такого фахівця становить 10000 грн.

Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу

1. Практичне заняття на визначення контингенту учнів на плановий період

Мета – оволодіння практичними навичками визначення планової потреби персоналу у навчанні.

1. Визначити середньорічний контингент учнів учбово-курсового комбінату підприємства, якщо:

планом передбачено підготувати за рік нових працівників з терміном навчання 4 місяці – 50 осіб, з терміном навчання 5 місяців – 65 осіб і підвищити кваліфікацію робітників з відривом від виробництва з терміном навчання 1 місяць – 45 осіб і з терміном навчання 1,5 місяця – 20 осіб;

відповідно до навчального плану з 100 осіб буде випущено 25 осіб 1 квітня і 75 осіб – 1 вересня;

середньорічний контингент відсівання учнів складає 6 % від контингенту прийнятих і випущених учнів протягом року;

перехідної контингент учнів на початок року складає 100 осіб.

2. Практичне заняття на визначення ефективність вкладання коштів у навчання персоналу.

Мета – оволодіння практичними навичками визначення ефективності вкладання коштів у розвиток персоналу.

Підприємство визначає найбільш вигідні умови договору з навчальним закладом. У відповідності із договором протягом трьох років 18 співробітників підприємства пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися 6 осіб). Адміністрація заявила, що платня за навчання зростатиме на 200 грн щорічно протягом двох років, починаючи з наступного навчального року (в теперішній час плата за навчання одного співробітника складатиме 1500 грн на рік). Навчальний заклад пропонує підприємству особі умови оплати: підприємство вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, виходячи із встановлених в теперішній час рівня оплати. Ставка банківського відсотку за депозитами в національній валюті складає 20 %. Який варіант оплати (за яких умов) найбільш вигідний для підприємства?

Підприємство пропонує тим працівникам, що уходять на пенсію, два способи отримання пенсійних виплат:

співробітникам щорічно до кінця життя виплачувати фіксовану грошову суму (12000 грн);

при виході на пенсію співробітники одноразово отримують грошову суму (50000 грн).

Яким чином підприємство може визначити теперішню цінність щорічних виплат протягом життя співробітника? Яка цінність щорічної пенсії в кінці п'яти років при ставці дисконтування 10 %? 20 %? Яким чином зростання процентної ставки впливає на привабливість одноразових виплат для тих, хто виходить на пенсію? для підприємства?

У зв'язку з розширенням дилерської мережі ПАТ "Альтера" провела навчання персоналу у складі 20 осіб. Витрати на навчання одного спеціаліста в галузі маркетингу 10 000 грн. Тривалість дії програми навчання на продуктивність праці склала, за попередніми розрахунками, п'ять років. Вартісна оцінка розходжень в результативності праці найкращих та середніх працівників у відділі маркетингу склала 15 000 грн. Визначте, на які параметри роботи ВАТ будуть впливати результати навчання працівників. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці.

Змістовий модуль 1.

Організаційні особливості розвитку персоналу

Тема 8. Регламентація посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу, його виробнича адаптація

Практичне завдання. Розробити професіограму працівника (професія обирається студентами самостійно).

Мета – опанування навичками складання професіограми задля визначення відповідності професійних й особистісних якостей кандидатів на вакантну посаду.

3. Практичне завдання "Розробка програми адаптації новачка".

Керуючись витягом з посадової інструкції економіста з праці розробити програму адаптації для новоприйнятого працівника. Формуляр-зразок наведений нижче.

ПРОГРАМА АДАПТАЦІЇ НОВОГО СПІВРОБІТНИКА

Прізвище	Коваленко
Ім'я, по батькові	Валерій Борисович
Посада	Економіст з праці
Підрозділ	Відділ організації та оплати праці
Керівник	Кучерук Л. В.
Дата виходу на роботу	15 квітня 2014 р.
Випробний термін	2 місяці з 15.04.14 р. по 29.04.14 р.

7. Самостійна робота

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціально-економічною літературою, нормативними актами з питань менеджменту персоналу, статистичними матеріалами.

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 67% (108 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (180 годин). СРС включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни; підготовку до практичних та семінарських занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю.

лю; систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до семестрового екзамену.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1. Макроекономічні аспекти розвитку персоналу				
Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми "Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації"	5	Презентація результатів	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [8 – 10; 13 – 17]
Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу з теми "Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації"	5	Презентація результатів	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [6; 9; 13; 14; 16; 17]
Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу	Вивчення лекційного матеріалу з теми "Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу", підготовка до практичного заняття; підготовка до <i>поточної контрольної роботи 1</i>	10	Експрес-опитування	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [7; 8; 19]
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до практичного заняття "Виконання розрахунково-аналітичних задач, спрямованих на визначення контингенту учнів на плановий період та ефективність вкладання коштів у їх навчання"	13	Письмова контрольна робота за темами 1-3; експрес-опитування	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9 – 11; 13; 17; 19]

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	7	Презентація результатів	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [8; 11; 16; 18; 21]
Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до семінарського заняття. <i>Підготовка до колоквиуму 1</i>	6	Презентація результатів	Основна: [2; 3]. Додаткова: [8; 20; 21]
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття; визначення ролі рекрутингових агентств у працевлаштуванні населення	6	Проведення колоквиуму 1	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [8; 11; 16; 18; 20]
Усього за змістовим модулем 1		52		
Змістовий модуль 2. Організаційні особливості розвитку персоналу				
Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Розробка етапів й форм адаптації, а також формулювання висновку про необхідність наставництва, консультування й іспитового терміну для молодих фахівців, молодих керівників, нових працівників	7	Експрес-опитування	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9; 13; 17; 19; 20]
Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття; підготовка до <i>поточної контрольної роботи 2</i>	14	Презентація результатів	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9; 13; 17; 19; 20]
Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	7	Письмова контрольна робота за темами 8 і 9	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9; 13; 17; 19; 20]

1	2	3	4	5
Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; визначення методів підвищення кваліфікації керівників та фахівців	7	Презентація результатів	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9; 13; 17; 19; 20]
Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; складання проекту кар'єрограми, який Ви могли б надати керівництву підприємства	7	Презентація результатів	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [9; 13; 17; 19; 20]
Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття; виконання аналітично-розрахункової задачі на визначення соціальної структури персоналу; підготовка до <i>колоквіуму 2</i>	7	Презентація результатів	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [5; 6]
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Визначення методів ефективності менеджменту персоналу	7	Проведення <i>колоквіуму 2</i>	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [5; 69; 13; 17; 19; 20]
Усього за змістовим модулем 2		56		
Усього за модулями		108		

7.1. Контрольні запитання для самодіагностики

Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації

1. Охарактеризуйте актуальність навчальної дисципліни "Розвиток персоналу".
2. Визначте особливості розвитку персоналу в умовах переходу до інформаційної економіки.
3. В чому полягає роль освіти у формуванні й підвищенні конкурентоспроможності працівників і організації?

4. Надайте характеристику елементам системи розвитку персоналу організації.

5. Визначте взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організацією.

6. Які існують складові конкурентоспроможності персоналу організації?

Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації

1. Надайте характеристику концепції знанієбазованої організації.

2. З яких етапів складається цикл формування знань?

3. В чому полягають відмінності знань, інформації та даних?

4. Визначте роль організаційної культури у розвитку персоналу.

5. Які розрізняють особливості професійного навчання працівників на великих, середніх і малих підприємствах?

Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу

1. Визначте цілі навчання, потреби підприємства у підготовці персоналу, розроблення навчальних планів і програм.

2. Які розрізняють форми та методи професійного навчання персоналу?

3. Зазначте сутність новітніх методів навчання персоналу.

4. Охарактеризуйте сутність й складові проекту розвитку персоналу.

5. В чому полягає роль проектного менеджменту в розвитку працівників організації?

6. Які розрізняють види проектів розвитку персоналу?

7. Які існують підходи до оцінювання ефективності проектів розвитку персоналу?

8. Охарактеризуйте інформаційно-методичне забезпечення розвитку персоналу.

9. Надайте характеристику законодавчим та нормативним актам з розвитку персоналу.

Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу

1. Надайте характеристику інвестиціям в персонал як основи розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації.

2. В чому полягає інвестування у розвиток людини з позиції теорії людського капіталу?
3. Які існують класифікаційні ознаки витрат на розвиток персоналу?
4. Визначте види витрат на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу.
5. В чому полягає сутність кошторису витрат на професійне навчання?
6. Які існують методичні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу?
7. Охарактеризуйте непрямі та прямі методи оцінювання ефективності професійного навчання персоналу.
8. Яким чином здійснюється оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу?
9. Які існують методи економічної оцінки інвестування у людський капітал?

Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу

1. Надайте порівняльну характеристику плануванню та прогнозуванню персоналу розвитку персоналу?
2. Визначте підходи визначення потреби в працівниках. У чому полягають їх відмінності?
3. Надайте характеристику методам планування потреби в робітниках. Зазначте переваги та недоліки кожного з них.
4. У чому полягає сутність балансового розрахунку потреби в підготовці кваліфікованих робітників? З яких розділів складається баланс?
5. Яким чином визначається поточна та додаткова потреба в фахівцях?
6. За рахунок чого виникає додаткова потреба у фахівцях? За допомогою яких джерел вона задовольняється?
7. Що лежить в основі створення плану професійної підготовки фахівців?
8. Укажіть переваги та недоліки методів планування чисельності фахівців.
9. Яким чином можна визначити план професійної освіти працівників всього підприємства?

Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу

1. Надайте характеристику загальній середній освіті.
2. Охарактеризуйте типи загальноосвітніх навчальних закладів.
3. Дайте визначення професійно-технічній освіті в Україні.
4. Зазначте законодавчі основи управління професійно-технічною освітою в Україні.
5. Дайте визначення професійно-технічному навчальному закладу. З'ясуйте типи навчальних закладів відповідного профілю.
6. Визначте принципи державної політики у галузі вищої освіти.
7. Дайте характеристику освітнім й освітньо-кваліфікаційним рівням вищої освіти.
8. У чому полягає структура післядипломної освіти?
9. Визначте типи вищих навчальних закладів. Надайте їм порівняльну характеристику.

Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів

1. Що таке маркетинг освітніх послуг?
2. Хто виступає суб'єктами освітніх послуг?
3. У чому полягають функції освітніх установ?
4. У чому полягає специфіка освітніх послуг та їх просування?
5. Яку роль у просуванні освітніх послуг відіграє викладач освітньої установи?
6. Визначте взаємозв'язок між елементами ринку освітніх послуг.
7. Поясніть концепцію чотирьох "Р" щодо маркетингу освітніх послуг.
8. Надайте характеристику посередницьким організаціям на ринку освітніх послуг. Хто сприяє працевлаштуванню випускників навчальних закладів?

Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців

1. Обґрунтуйте необхідність проведення організованого процесу адаптації новачків на підприємстві.
2. Визначте різні підходи авторів до трактування категорії "адаптація персоналу".
3. Дайте характеристику видам адаптації персоналу.
4. Навіщо необхідно використовувати наставників у процесі адаптації новачків на підприємстві?
5. Дайте характеристику етапам адаптації молодих співробітників на підприємстві? У чому полягає особливість кожного етапу?

6. Визначте переваги та недоліки наставництва для керівників, наставників та новачків.

7. Яким чином можна охарактеризувати ефективність процесу наставництва на підприємстві?

8. Для чого необхідно розробляти програму адаптації? Які види програм з адаптації вам відомі? Охарактеризуйте їх.

9. Які критерії адаптації новачків є основою для прийняття рішення щодо їх працевлаштування?

Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку

1. Дайте визначення поняттю "атестація персоналу". У чому полягає відмінність між оцінюванням персоналу?

2. Що виступає вихідними даними при атестації персоналу?

3. Зазначте проблеми, які можуть виникати під час проведення атестації персоналу. Яким чином їх можна усунути?

4. Надайте характеристику етапам та видам атестації персоналу.

5. Які рішення можуть винести атестаційна комісія і чому? Відповідь обґрунтуйте.

6. Надайте характеристику методам атестації персоналу.

7. Для чого необхідно розробляти критерії оцінювання персоналу?

8. Дайте визначення поняттю "сертифікація персоналу". Визначте відмінність між атестацією та сертифікацією?

9. Які органи видають сертифікати міжнародного зразка?

10. Обґрунтуйте переваги та недоліки отримання сертифікатів працівниками.

Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації

1. Визначте проблеми підготовки осіб за робітничими професіями, що існують у вітчизняній економіці? Обґрунтуйте фактори їх виникнення.

2. Перелічіть мінімальні державні гарантії для працівників, які направляються для професійного навчання з відривом від виробництва.

3. У чому полягає сутність первинної професійної підготовки працівників?

4. Дайте характеристику індивідуальному та курсовому навчанню персоналу.

5. У чому полягають особливості професійної перепідготовки робітників?

6. Дайте визначення поняттю "підвищення кваліфікації".

7. Які існують форми підвищення кваліфікації робітників? Охарактеризуйте їх.

Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців

1. Визначте необхідність проведення підвищення кваліфікації фахівців та керівників. З якою періодичністю вона повинна проводитися?

2. Надайте характеристику формам підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

3. Назвіть відмінності між коротко- та довгостроковим підвищенням кваліфікації.

4. Які умови лежать в основі ефективності процесу навчання? Чому?

5. Охарактеризуйте методи навчання персоналу поза робочим місцем. Укажіть на їх переваги та недоліки.

6. Зазначте контингент тих осіб на підприємстві, кого не включають до п'ятирічного плану професійної підготовки. Чому?

7. Які відокремлюють принципи професійного навчання персоналу?

Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом

1. Надайте характеристику кар'єри та діловій кар'єри людини. У чому полягають відмінності між цими поняттями?

2. Охарактеризуйте види кар'єри.

3. За якими видами професійних орієнтацій Дж. Голланд пропонує розділяти людей? Поясніть зміст й доцільність цього розподілу.

4. Здійсніть порівняльну характеристику моделей кар'єри.

5. Визначте необхідність формування резерву кадрів. Які особливості має формування резервістів у малому бізнесі?

6. Які розрізняють у літературі види резерву персоналу?

7. Надайте характеристику послідовності формування резерву кадрів.

8. Які показники ілюструють ефективність формування резерву кадрів? Поясніть їх економічний зміст.

Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу

1. Надайте визначення соціальній політиці підприємства. Що виступає в ролі об'єкта та суб'єкта соціальної політики підприємства?
2. Які соціальні права, відповідно до міжнародних документів, має людина у сфері праці? Як вони використовуються в Україні?
3. Обґрунтуйте необхідність соціального розвитку персоналу. Що є передумовами здійснення цього процесу?
4. Визначте мету та напрями соціальної політики підприємства.
5. Зазначте роль та функції профспілок як організацій, що представляють інтереси найманого працівника.
6. Надайте характеристику соціальній структурі персоналу та джерелам інформації для її аналізу та планування.
7. За якими критеріями аналізують соціальну структуру персоналу?
8. У чому полягають негативні наслідки плинності персоналу? Позитивні?
9. Визначте методи аналізу плинності кадрів на підприємстві. Зазначте їх переваги та недоліки.
10. Дайте характеристику соціальним прогнозам та соціальним планам.

Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу

1. Надайте порівняльну характеристику мотиву й стимулу, мотивуванню та стимулюванню.
2. Охарактеризуйте послідовність мотиваційної процесу людини.
3. Яка форма мотивації персоналу, на вашу думку, найбільш дієва в сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств? Відповідь поясніть.
4. Дайте характеристику початковим теоріям мотивації. У чому полягають їх переваги та недоліки при застосуванні в підвищенні зацікавленості працівника в результатах праці?
5. Визначте соціальну та економічну корисність змістовних теорій мотивації? Чому теорія мотивації А. Маслоу отримала популярність на вітчизняних та зарубіжних підприємствах?
6. Надайте характеристику процесуальним теоріям мотивації.
7. Чому гроші не можуть виступати єдиним мотиватором працівника до розвитку? Відповідь обґрунтуйте.

8. Які існують методи нематеріального мотивування персоналу? Які з них в найбільшому ступені можуть стимулювати працівника до розвитку?

8. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль, тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

- а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:
консультації: індивідуальні (запитання – відповідь), групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);
- б) за засвоєнням практичного матеріалу:
консультації індивідуальні та групові;
- в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:
індивідуальне здавання виконаних робіт.

9. Методи навчання

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, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, метод сценаріїв, банки візуального супроводу (табл. 9.1 і 9.2).

Таблиця 9.1

Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Змістовий модуль 1. Макроекономічні аспекти розвитку персоналу	
Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації	Проблемна лекція з питання "Конкурентоспроможність персоналу: шляхи формування"; мозкова атака
Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації	Семінар-дискусія з питання "Організаційні знання: проблеми трансферу"

Закінчення табл. 9.1

1	2
Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу	Проблемна лекція з питання "Менеджмент проектів в умовах невизначеності"; рольова гра
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	Проблемна лекція з питання "Інвестування в людський капітал"; робота в малих групах
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу	Міні-лекція з питання "Методи планування потреби в робітниках"; ознайомлювальна та рольова гра
Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу	Проблемна лекція з питання "Структура Національної рамки кваліфікацій"; робота в малих групах
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	Проблемна лекція з питання "Маркетинг персоналу"; метод аналізу конкретних ситуацій
Змістовий модуль 2. Організаційні особливості розвитку персоналу	
Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців	Проблемна лекція з питання "Наставництво як метод навчання на робочому місці"; метод аналізу конкретних ситуацій
Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку	Міні-лекція з питання "Сертифікація як ілюстратор рівня професіоналізму працівника"
Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації	Проблемна лекція з питання "Організація навчання робітників в учбових комбінатах на підприємстві"; метод аналізу конкретних ситуацій
Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців	Міні-лекція з питання "Виїзне навчання як спосіб підвищення мотивації до засвоєння знань"; метод аналізу конкретних ситуацій; робота в малих групах
Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	Проблемна лекція з питання "Моделі кар'єри"; метод аналізу конкретних ситуацій
Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу	Проблемна лекція з питання "Напрями поліпшення соціальної структури персоналу"; метод аналізу конкретних ситуацій
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу	Проблемна лекція з питання "Форми мотивації працівників до навчання"; рольова гра

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.

Проблемні лекції – спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються тим, що коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з видачою студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, проте лектор сам відповідає на них, не чекаючи відповідей студентів. Система питань в ході лекції відіграє активізуючу роль, примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

Міні-лекції – передбачають виклад навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

Мозкові атаки – це метод розв'язання невідкладних завдань за дуже обмежений час. Сутність його полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за невеликий проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

Робота в малих групах – використовується з метою активізації роботи студентів при проведенні семінарських і практичних занять. Це так звані групи психологічного комфорту, де кожен учасник відіграє свою особливу роль і певними своїми якостями доповнює інших. Використання цієї технології дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Семінари-дискусії – передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій) дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій,

складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

Ознайомлювальні або **початкові ігри** частіше за все використовуються на початку занять для створення робочої атмосфери, "настройки" учасників на групову роботу.

Презентації – виступи перед аудиторією – використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

Таблиця 10.2

Використання методик активізації процесу навчання

Тема навчальної дисципліни	Практичне застосування методик	Методики активізації процесу навчання
Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації	<i>Завдання 2.</i> Розрахунок доцільності реалізації проекту дистанційного навчання. Розробка проекту розвитку персоналу (за темами згідно з елементами системи розвитку персоналу)	Робота в малих групах, мозкові атаки, презентації
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	<i>Завдання 3.</i> Визначення контингенту учнів на плановий період та розрахунок ефективності вкладання коштів у навчання персоналу	Робота в малих групах, модерація, презентації
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	<i>Завдання 7.</i> Реалізація маркетингу освітньої послуги використовуючи концепцію чотирьох "Р"	Робота в малих групах, мозкові атаки, презентації
Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку	<i>Завдання 10.</i> Розподіл функцій з проведення атестації між відповідальними працівниками	Кейс-метод, презентація результатів
Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців	<i>Завдання 11.</i> Тренінгові вправи на відстоювання власної думки, налагодження комунікативного процесу в групі, здатностей до самонавчання	Робота в малих групах, мозкові атаки, презентації

Рольові ігри – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі розв'язання певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій.

Модерація – це метод, який допомагає групам розглядати теми, проблеми, задачі зосереджуючись на змісті цілеспрямовано і ефективно

при самостійній участі кожного у вільній колегіальній атмосфері. Модерація як спосіб проведення обговорення, швидко призводить до конкретних результатів, дає можливість всім присутнім брати участь в процесі вироблення рішень, відчуваючи при цьому свою повну відповідальність за результат.

Банки візуального супроводження – сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

10. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. табл. 2.1) у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту складати іспит, – 35 балів);

модульний контроль, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

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

Поточний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

- активна робота на лекційних заняттях;
- активна участь у виконанні практичних завдань;
- активна участь у дискусії та презентації матеріалу на семінарських заняттях;
- проведення письмової контрольної роботи;
- експрес-опитування.

Модульний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться у формі колоквиуму. **Колоквиум** – це форма перевірки й оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Проводиться як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача.

Підсумковий/семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену. **Семестрові екзамени** – форма оцінки підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за накопичувальною 100-бальною системою за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. При оцінюванні індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

Письмова контрольна робота проводиться 2 рази за семестр та включає практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів. Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння

робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену. Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей (див. табл. 2.1).

Завданням екзамену є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Кожен екзаменаційний білет складається із 5 практичних ситуацій, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовки студента і рівень його компетентності з навчальної дисципліни.

Екзаменаційний білет включає чотири діагностичних та одне евристичне завдання, які оцінюються відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Студент **не може бути допущений** до складання екзамену, якщо кількість балів, одержаних за результатами перевірки успішності під час поточного та модульного контролю відповідно до змістового модуля впродовж семестру, в сумі не досягла 35 балів. Після екзаменаційної сесії декан факультету видає розпорядження про ліквідацію академічної заборгованості. У встановлений термін студент добирає залікові бали.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 25 балів) і проставляється у відповідній графі екзаменаційної "Відомості обліку успішності".

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни. У випадку отримання менше 60 балів студент обов'язково здає залік після закінчення екзаменаційної сесії у встановлений деканом факультету термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру. У випадку повторного отримання менше 60 балів декан факультету призначає комісію у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого приймається рішення відповідно до чинного законодавства: "зараховано" – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо "не зараховано", тоді декан факультету пропонує студенту повторне вивчення навчальної дисципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

Зразок екзаменаційного білета

Форма №
Н-5.05

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця
Освітньо-кваліфікаційний рівень "магістр"
Спеціальність 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці"
Семестр 2
Навчальна дисципліна "Розвиток персоналу"

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ

Діагностичне завдання 1. Визначити середньорічний контингент учнів учбово-курсowego комбінату підприємства, якщо:

планом передбачено підготувати за рік нових працівників з терміном навчання 3 місяці – 20 осіб, з терміном навчання 1 місяць – 5 осіб і підвищити кваліфікацію робітників з відривом від виробництва з терміном навчання 1 рік – 7 осіб і з терміном навчання 11 місяців – 8 осіб; відповідно до навчального плану буде випущено 35 осіб 15 квітня і 10 осіб – 10 жовтня;

середньорічний контингент відсіву учнів складає 3% від контингенту прийнятих і випущених учнів протягом року;

перехідної контингент учнів на початок року складає 40 осіб.

Яким чином можуть документально оформлюватися плани розвитку персоналу?

Діагностичне завдання 2. Визначите ефективність підвищення кваліфікації трьох співробітників підприємства, на яке було витрачено 5 тис. грн./особу, якщо після їх навчання випуск продукції на підприємстві підвищився на 8 тис. грн. на місяць. Норма дисконтування складає (E_n) 0,2. Розрахунок провести на півроку.

Діагностичне завдання 3. Який варіант оплати навчання співробітників найбільш вигідний для підприємства: одноразово для 30 працівників по 1 400 грн за кожного або поетапно: 6 осіб в перший рік по 1 400 грн за кожного, 5 осіб по 1 800 грн у другий рік, 15 осіб по 2 200 грн у третій рік, по 2600 грн у четвертий рік за інших? Коефіцієнт дисконтування для другого року – 0,909091, для третього року – 0,826446, для четвертого року – 0,751315, норма дисконтування для першого року з урахуванням інфляційного чинника складає 15 %. Відповідь обґрунтуйте.

Діагностичне завдання 4. Використовуючи власний досвід та теоретичні знання, розподіліть функції з атестування між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами з персоналу (кадровими службами). Результати оформіть за формою, що наведена нижче.

Розподіл функцій з проведення атестації

Лінійні керівники	Кадрові служби

Евристичне завдання. Підприємство має велику мережу регіональних підприємств (30 од.). Підприємства можуть суттєво знизити свої витрати, якщо буде мінімізована можливість виникнення бюджетних розривів, які заповнюються за рахунок залучення дорогих кредитів. У середньому по підприємствах за місяць сума кредиту становить 200 тис. грн. під 22 % річних терміном на 5 днів.

Для того щоб скоротити ці витрати, керівництво прийняло рішення провести тренінг для менеджерів бюджетних підрозділів, спрямований на підвищення ефективності планування. Очікується, що після проведення тренінгу вдасться скоротити кількість касових розривів, а також знизити витрати на обслуговування кредиту до 900 грн на місяць по одному підприємству. Врахувати той факт, що витрати на оплату праці тренера (за умовами договору) складають 3000 грн/тренінг для одного підприємства. Періодичність навчання – один раз на два місяці

Визначити витрати підприємства з обслуговування кредиту та порівняти необхідність його використання з доцільністю проведення тренінгу. Розрахувати ROI тренінгових процедур.

Затверджено на засіданні кафедри УП та ЕП
Протокол № _____ від _____ 201__ року

Зав. кафедрою проф., д.е.н. Назарова Г. В.

Екзаменатор доц., к.е.н. Маркова Н. С.

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Діагностичні завдання.

Сумарна кількість балів за виконання діагностичного завдання 1-3 – 18 балів.

Максимальна оцінка кожного з завдань – 6 балів, із них:

3 – правильний методичний підхід, знання формули для розрахунку;

1,5 – правильний арифметичний розрахунок показника;

1 – оформлення рішення завдання: розв'язання, одиниці виміру, відповідь.

0,5 – наявність обґрунтованих висновків про динаміку показників.

Сумарна кількість балів за виконання діагностичного завдання 4 – 10 балів.

5 балів – володіння теоретичними знаннями та їх застосування для вирішення поставленої проблеми;

3 балів – за знання понятійного апарату дисципліни;

2 балів – за вміння структурувати теоретичний матеріал.

Евристичне завдання.

Максимальна оцінка завдання – 12 балів, із них:

3 – володіння теоретичними знаннями та їх застосування для вирішення поставленої проблеми;

2 – послідовність та аргументованість викладення матеріалу;

3 – застосування творчого підходу до вирішення поставленої проблеми;

2 – оригінальність підходу до виконання та представлення розрахунків;

2 – наявність обґрунтованих висновків щодо вирішення поставленої проблеми.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години		Форми навчання	ОЦІНКА рівня сформованості компетентностей		
		3	4		Форми контролю	Макс. бал	
1	2	3	4	5	6	7	
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ							
Здатність до визначення переліку показників та до здійснення розрахунку конкурентоспроможності персоналу організації	1	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Виконання практичних завдань спрямованих на отримання первинних знань з навчальної дисципліни, виконання вправ на цілевстановлення студента	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо визначення предмету та сутності дисципліни "Розвиток персоналу"	Перевірка ДЗ	0,5

Продовження табл. 11.1

1	2	3	4	5	6	7		
Здатність дорозробки програми із підвищення конкурентоспроможності персоналу знанієбазованої організації	2	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації	Робота на лекції	1	
			2	Практичне заняття	Обговорення ролі інтернету у залученні кадрів та наведення прикладів організацій-хедхантерів та їх ролі у рекрутингу персоналу	Активна участь у вирішенні ситуації	1	
		СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до семінарського заняття Виконання практичних завдань щодо визначення ролі організаційної культури в розвитку персоналу	Перевірка ДЗ	0,5	
Здатність розробляти проекти розвитку персоналу на основі використання традиційних та новітніх методик.	3	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу	Робота на лекції	1	
			2	Практичне заняття	Практичне завдання, що передбачає оволодіння практичними навичками визначення ефективності складання плану роботи з персоналом	Захист групового практичного завдання	1	
		СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Розробити бізнес-план власної компанії щодо доцільності розвитку персоналу. Підготовка до поточної КР 1	Перевірка ДЗ	0,5	
	4	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу	Робота на лекції	1	
			2	Практичне заняття	Практичне заняття спрямоване на аналіз статистичної звітності з розвитку персоналу та відповідних нормативно-правових аспектів	Активна участь у виконанні практичних завдань	1	
		СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Аналіз державних гарантій та перепон в галузі розвитку кадрів.	Перевірка ДЗ	0,5	
			5	Підготовка до занять	Аналіз державних гарантій та перепон в галузі розвитку кадрів.	Перевірка ДЗ	0,5	
	Здатність до володіння навичками проводити розрахунок економічної доцільності професійного навчання керівників, фахівців та робітників; проведення оцінки рівня людського капіталу організації за методикою "витрати-корисність"	5	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	Робота на лекції	1
				2	Практичне заняття	Виконання розрахунково-аналітичної задачі спрямованої на визначення контингенту учнів на плановий період та ефективність вкладання коштів у їх навчання.	Захист практичного завдання	1
			СРС	7	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Практичне завдання на вирішення задач спрямованих на визначення ефективності підвищення кваліфікації	Перевірка ДЗ	0,5
6		Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	Робота на лекції	1	

Продовження табл. 11.1

1	2	3	4	5	6	7	
			2	Практичне заняття	Ознайомлення з основними техніками розрахунку необхідного контингенту та використання набутих знань на практиці. Презентація вирішених завдань	Захист практичного завдання	0,5
		СРС	6	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Підготовка до розгляду питань стосовно інтелектуалізації праці та основним напрямом вирішення проблеми.	Перевірка ДЗ	0,5
Здатність розраховувати оптимальну кількість працівників; визначати витрати та зиски на формування та розвиток людського капіталу організації	7	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Вирішення розрахункової задачі "Визначення середньооблікової кількості працівників" та аналітично-розрахункової задачі "Крок"	Захист практичного завдання	1
		СРС	7	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Аналіз методів визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації. Підготовка до колоквиуму 1	Перевірка ДЗ	0,5
Здатність до розрахунку додаткової потреби організації в робітниках і фахівцях з вищою освітою і на цій основі визначати обсяги їх професійного навчання	8	Ауд.	2	Лекція	Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Практичне заняття "Стратегічний огляд аналізу потреби у навчанні"	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		СРС	6	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до семінарського заняття	Колоквиум 1	7
Здатність здійснювати моніторинг ринку праці в розрізі професій, кваліфікації працівників на регіональному та державному рівнях; здійснювати аналіз попиту та пропозиції робочої сили	9	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Проведення семінарського заняття та висвітлення питань щодо сучасних тенденцій розвитку університетської освіти в різних країнах	Активна участь у семінарському занятті	1
		СРС	6	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Підготовка до семінарського заняття	Перевірка ДЗ	0,5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ							
Здатність розробляти проекти адаптації персоналу	10	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Побудова професіограми працівника (професія обирається студентами самостійно)	Захист практичного завдання	1
		СРС	7	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	0,5

Продовження табл. 11.1

1	2	3	4	5	6	7	
				Розробити етапи й форми адаптації, а також зробити висновок про необхідність наставництва, консультування й іспитового терміну для молодих фахівців, молодих керівників, нових працівників. Підготовка до поточної КР 1			
Здатність здійснювати атестацію персоналу виходячи із цілей розвитку персоналу	11	Ауд.	2	Лекція	Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Виконання практичної вправи "Розподіл функцій з проведення атестації між відповідальними працівниками"	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		СРС	7	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до КР 2 Виконання завдань із розподілу функцій з атестування між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами з персоналу (кадровими службами)	Перевірка ДЗ	0,5
	12	Ауд.	2	Лекція	Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Визначення функцій з проведення атестації. Переваги отримання сертифікату	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		СРС	7	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Аналіз конкретних ситуацій	Перевірка ДЗ	0,5
Здатність розробляти робочі навчальні плани і програми професійного навчання персоналу виходячи із цілей його розвитку; здійснювати планування професійного навчання всіх категорій персоналу	13	Ауд.	2	Лекція	Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Опанувати методику розрахунку величини й окупності людського капіталу фахівця.	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		СРС	7	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Робота з питаннями для самостійного опрацювання та презентація коротких есе за зазначеними темами	Перевірка ДЗ	0,5
Здатність до визначення показників соціальної та економічної ефективності професійного навчання	14	Ауд.	2	Лекція	Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Проведення тренінгу на відстоювання власної думки: "Паравозик", "Либідь, рак і щука".	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		СРС	7	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	0,5

Закінчення табл. 11.1

1	2	3	4	5	6	7	
				Написання звіту за результатами проведеного тренінгу			
Здатність застосовувати підходи до формування резерву кадрів виходячи із рівня кваліфікації персоналу та його потенціалу; здійснювати планування кар'єрного просування персоналу	15	Ауд.	2	Лекція	Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Завдання спрямоване на оволодіння навичками побудови кар'єрограми	Захист практичного завдання	1
		СРС	7	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Складання проекту кар'єрограми, який Ви могли б надати керівництву підприємства.	Перевірка ДЗ	0,5
Вміння прогнозувати та планувати соціальний розвиток персоналу	16	Ауд.	2	Лекція	Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Виконання практичних вправ : "Особистісні бар'єри в комунікаціях" та вирішення історій-головоломок.	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		СРС	7	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Дослідження особливостей врегулювання конфліктних ситуацій в колективі на прикладі завдання "Листи в корзині" Підготовка до колоквиуму 2	Перевірка ДЗ	0,5
Здатність до володіння інструментарієм стимулювання працівників, виходячи із рівня їх кваліфікації та потенціалу	17	Ауд.	2	Лекція	Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу	Робота на лекції	1
			2	Практичне заняття	Вирішення практичних завдань спрямованих на оволодіння навичками прийняття управлінських рішень.	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		СРС	7	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ Колоквиум 2	0,5 7
СЕСІЯ	Ауд.	4	м. консультація	Вирішення практичних завдань на різні теми, що входять до підсумкового контролю	Підсумковий контроль	40	
			Іспит	Виконання завдань екзаменаційного білету			
		СРС	Підготовка до екзамену	Повторення матеріалів змістовних модулів			
ВСЬОГО годин		180	Загальна максимальна кількість балів по дисципліні			100	
з них			з них				
аудиторні:		72	40%	поточний контроль:		60	
самостійна робота:		108	60%	підсумковий контроль:		40	

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 11.2.

Таблиця 11.2

Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота														Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1							Змістовий модуль 2								
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	40	100
2,5	2,5	7	4,5	2,5	9,5	2,5	2,5	7	2,5	2,5	2,5	2,5	9,5		
Колоквіум							Колоквіум								
7							7								

Примітка. T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

Максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання, наведено в табл. 11.3.

Таблиця 11.3

Розподіл балів за тижнями

Розподіл за темами		лекції	практики	ДЗ	Поточні та колоквіуми КР	Усього
1		2	3	4	5	6
Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації	тиждень 1	1	1	0,5		2,5
Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації	тиждень 2	1	1	0,5		2,5
Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу	тиждень 3	1	1	0,5		2,5
	тиждень 4	1	1	0,5	2	4,5
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	тиждень 5	1	1	0,5		2,5
	тиждень 6	1	0,5	0,5		2
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу	тиждень 7	1	1	0,5		2,5
Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу	тиждень 8	1	1	0,5	7	9,5
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	тиждень 9	1	1	0,5		2,5
Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців	тиждень 10	1	1	0,5		2,5

Закінчення табл. 11.3

1	2	3	4	5	6	7
Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку	тиждень 11	1	1	0,5	2	4,5
	тиждень 12	1	1	0,5		2,5
Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації	тиждень 13	1	1	0,5		2,5
Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців	тиждень 14	1	1	0,5		2,5
Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	тиждень 15	1	1	0,5		2,5
Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу	тиждень 16	1	1	0,5		2,5
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу	тиждень 17	1	1	0,5	7	9,5
Усього		17	16,5	8,5	18	60

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 12.4).

Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації.

Таблиця 12.4

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F		

12. Рекомендована література

12.1. Основна

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг; Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
2. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

12.2. Додаткова

5. Аверин А. Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия / А. Н. Аверин. – М. : Изд. "Альфа-Пресс", 2008. – 96 с.
6. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна ; передмова І. Ф. Кураса. – К. : "Шторм", 2003. – 382 с.
7. Бутенко Л. П. Управління проектами : навч. посібн. / Л. П. Бутенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2005. – 231 с.
8. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія. / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іванникова та ін. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.
9. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала в таблицях и схемах : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2012. – 360 с.
10. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2001. – 254 с.
11. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія / І. В. Іванова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 695 с.
12. Клишко С. Г. Людський капітал: світовий досвід і Україна / С. Г. Клишко, В. М. Пригода, В. О. Сизоненко. – К. : Основа, 2006. – 224 с.
13. Лук'яніхін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / В. О. Лук'яніхін. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2004. – 592 с.

14.Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса : учебн. пособ. / Е. Д. Малинин. – М. : Издательство Московского психолого-социального института ; Воронеж : Изда-тельство НПО "МОДЕК", 2004. – 368 с.

15.Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л. І. Михайлова. – Суми : Вид. "Довкілля", 2003. – 326 с.

16.Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.

17.Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический Проект, 2005. – 1088 с.

18.Сердюк В. Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України : монографія / В. Р. Сердюк, І. В. Заков. – Вінниця : УПІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 117 с.

19.Торрингтон Дерек. Управление человеческими ресурсами : учебник / Дерек Торрингтон, Лаура Холл, Стивен Тэйлор ; пер. 5-го англ. Издания ; науч. ред. перевода Хачатуров А. Е. – М. : Изд. "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.

20.Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2003. – 638 с.

21.Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посібн. / Л. А. Янковська. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.

12.3. Інформаційні ресурси

22.Арсеньева В. Социальная политика предприятия [Электронный ресурс] / В. Арсеньева/ – Режим доступа : <http://www.21vk.biz/index.phtml?page=886>.

23.Бабак О. Я. Сертифікація компетентності персоналу ЕОQ [Електронний ресурс] / О. Я. Бабак. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Babak.pdf.

24.Ісайкіна О. Д. Маркетинг освітніх послуг: сучасні тенденції та перспективи // Економічний вісник університету. Зб. наук. праць. – 2010. –

№ 15/1 [Електронний ресурс] / О. Д. Ісайкіна // Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_15_1/Isaykina.pdf.

25. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=322-08>.

26. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг : методология, теория и практика [Электронный ресурс] / А. П. Панкрухин. – Режим доступа : <http://mou.marketologi.ru/>.

27. Про вищу освіту : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. – № 20. – Ст. 134. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

28. Про впровадження відкритого професійно-технічного навчання на основі модульної технології : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 9.04.2002 р. за № 187/243 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0398-02>.

29. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва : Постанова Кабінету міністрів України від 28 червня 1997 р. № 695 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=695-97-%EF>.

30. Про загальну середню освіту : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1999. – № 28. – Ст. 230. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

31. Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

32. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві : Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 січня 2001 р. № 13-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uazakon.com/document/spart35/inx35089.htm>.

33. Про професійно-технічну освіту : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1998. – № 32. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

34. Сайт Сертификации по проектам PMI. – Режим доступа : <http://www.pmpractice.ru/training/certification/pmi/>.

12.4. Методичне забезпечення

35. Маркова Н. С. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Розвиток персоналу" [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=1008>.

36. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : опорний конспект [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=1008>.

37. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : презентації до тем [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=1008>.

Додатки

Додаток А
Таблиця А.1

Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Розвиток персоналу" за Національною рамкою кваліфікацій України

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації					
Визначати перелік показників та здійснювати розрахунок конкурентоспроможності персоналу організації	Роль та значення розвитку персоналу як науки. Визначення особливостей науково-практичних категорій "освіта", "навчання" та "розвиток" персоналу	Знання системного підходу до розвитку персоналу організації, основних елементів (підсистем) розвитку персоналу	Розробляти програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу знанієбазованої організації	Ефективно формувати комунікаційну стратегію щодо орієнтації персоналу на корпоративну культуру	Відповідальність за ідентифікацію рівня професіоналізму, творчості, підприємництва та етики праці в кризовий період
Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації					
Розробляти програми із підвищення конкурентоспроможності персоналу знанієбазованої організації	Сутність організаційного розвитку персоналу. Етапи професійного навчання персоналу організації. Напрями інтелектуалізації праці	Знання концепції знанієбазованої організації, особливості розвитку персоналу в контексті інтелектуалізації праці	Збирати інформацію для створення програм підвищення конкурентоспроможності працівників. Організація розвитку персоналу в залежності від стадії життєвого циклу організації	Презентувати результати визначення циклу створення знань, відмінностей знань, інформації та даних	Відповідальність за точність і коректність формування культури знанієбазованої організації

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу					
Розробляти проекти розвитку персоналу на основі використання традиційних та новітніх методик	Визначення сутності та особливостей проекту з розвитку персоналу, знання змісту його основних розділів	Знання методичних основ проектного менеджменту та нормативно-правових документів з розвитку персоналу	Здійснювати облік даних особового складу керівників, фахівців, технічних службовців і робітників в організації, що характеризують їх розвиток	Презентувати етапи розробки проектів, їх основні риси та відмінність дій	Самостійно визначати потребу у підготовці персоналу та зміст проекту з розвитку персоналу
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу					
Проводити розрахунок економічної доцільності професійного навчання керівників, фахівців та робітників	Сутність та поняття людського капіталу як категорії, що характеризує ефективність інвестиційної діяльності у працівників	Знання видів витрат на розвиток персоналу та особливостей інвестиційної діяльності в людський капітал	Обирати напрями найбільш ефективних інвестицій в персонал в залежності від їх видів та можливих зисків	Використовувати підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу.	Приймати ефективні управлінські рішення та відповідати за надійність і точність результатів розрахунку ефективності вкладень в персонал
Тема 5. Прогнозування й планування розвитку персоналу					
Розраховувати оптимальну кількість працівників; визначати витрати та зиски на формування та розвиток людського капіталу організації	Методи визначення чисельності робітників на підприємстві	Знання основних підходів до визначення потреби, галузево-професійної матриці, балансових розрахунків додаткової потреби організації у робітниках і фахівцях	Аналізувати, планувати і прогнозувати розвиток персоналу в умовах кризи	Презентувати результати розрахунку професійно-кваліфікаційної структури робітників та фахівців	Самостійно приймати ефективні управлінські рішення щодо необхідності прогнозування та планування розвитку персоналу

1	2	3	4	5	6
Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу					
Розраховувати додаткову потребу організації в робітниках і фахівцях з вищою освітою і на цій основі визначати обсяги їх професійного навчання	Вища освіта: визначення, заклади освіти, принципи отримання	Знання особливостей управління системою загальної середньої, професійної та вищої освіти	Визначати сутність системи освіти в Україні із виділенням її структури. Обґрунтовувати проблеми, пов'язані із професійно-технічною орієнтацією молоді	Презентувати результати реалізації положень Болонської декларації	Приймати рішення щодо організації професійно-технічної освіти на базі підприємств
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів					
Здійснювати моніторинг ринку праці в розрізі професій, кваліфікації працівників на регіональному та державному рівнях; здійснювати аналіз попиту та пропозиції робочої сили	Нормативно-правове регулювання відносини у сфері освіти	Знання механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників	Визначати кон'юнктурні коливання на ринку праці та ринку освітніх послуг в розрізі професій, спеціальностей та рівнів кваліфікації	Презентувати результати аналізу проведеного аналізу	Приймати ефективні управлінські рішення щодо маркетингової орієнтації управління навчальним закладом
Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців					
Розробляти проекти адаптації персоналу та проводити моніторинг їх виконання з урахуванням вимог до посади	Сутність адаптації. Роль індивідуального стажування та випробного терміну при адаптації співробітників	Знання форм, видів та напрямів адаптації працівників до умов зовнішнього й внутрішнього середовища	Визначати структуру посадової інструкції, карти компетенцій, кваліфікаційної карти, професіограми, психограми, їх переваг та недоліків	Презентувати результати використання результатів оцінки виробничої адаптації молодих фахівців	Приймати рішення щодо вибору способів урегулювання конфліктів та стресів в колективі

1	2	3	4	5	6
Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку					
Здійснювати атестацію персоналу виходячи із цілей розвитку персоналу; проводити сертифікацію персоналу	Поняття й значення оцінки персоналу в кадровому менеджменті. Атестація як комплексна оцінка персоналу	Знання поняття "ділова оцінка персоналу", мети оцінки та основних вимог до оцінки кадрів	Підготовка та проведення оцінки, суб'єкти оцінки. Періодичність оцінки та її технологія	Використовувати результати атестації в управлінні розвитком персоналу організації	Відповідальність за точність і коректність прийнятого рішення за результатами атестації кадрів
Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації					
Розробляти робочі навчальні плани і програми професійного навчання персоналу виходячи із цілей його розвитку; здійснювати планування професійного навчання всіх категорій персоналу	Особливості первинної підготовки робітничих кадрів в Україні. Роль держави й організацій у підготовці кадрів на виробництві.	Знання мети, форми, методів та видів професійного навчання робітників	Розраховувати показники ефективності підвищення кваліфікації робітників в організації	Презентувати результати професійного навчання робітників на виробництві	Відповідальність за точність і коректність обраного виду та методу навчання
Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців					
Визначати показники соціальної та економічної ефективності професійного навчання; проводити розрахунок економічної доцільності професійного навчання керівників та фахівців	Самостійне навчання керівників і фахівців в організації	Знання методик оцінки ефективності навчання, які використовуються за кордоном та їх адаптивність до сучасних вітчизняних умов господарювання	Використовувати методи професійного навчання: лекція, семінар, аналіз ситуацій, дискусія експертів, ділова гра тощо	Організація системи підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців з вищою освітою	Приймати рішення щодо необхідності планування і організації підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців

1	2	3	4	5	6
Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом					
Застосовувати підходи до формування резерву кадрів виходячи із рівня кваліфікації персоналу; здійснювати планування кар'єрного просування персоналу	Сутність професійної орієнтації. Особливості морально-психологічного клімату колективу організації	Знання сутності категорії "кар'єри" та її види, а також існуючих моделей кар'єри: "трамплін", "змія", "сходи", "перехрестя", "матриця"	Визначати типи професійної орієнтації, формувати кадровий резерв з урахуванням його особливостей	Навести результати аналізу ефективності формування резерву керівників в організації	Управління комплексними діями щодо ліквідації психологічної проблеми вивільнених працівників
Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу					
Здійснювати прогнозування та планування соціального розвитку персоналу	Державні соціальні стандарти, державні гарантії	Розуміння особливостей професійного навчання незахищених верств населення: жінок, пенсіонерів, підлітків, інвалідів	Здійснювати соціальний прогноз, соціальне планування розвитку персоналу з урахуванням існуючих соціальних нормативів	Презентувати результати соціальних наслідків підвищення освітнього рівня персоналу.	Відповідальність за точність і коректність результатів
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу					
Володіти інструментарієм стимулювання працівників, виходячи із рівня їх кваліфікації та потенціалу	Поняття і механізм мотивації. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу	Знання основних теорій мотивації, загального механізму мотивації та основних аспектів мотивації	Розраховувати надбавки за високу професійну майстерність персоналу, наукові ступені та вчені звання тощо	Презентація практичної значимості теорій мотивації	Відповідальність за точність і коректність результатів

Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни.....	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни.....	4
3. Програма навчальної дисципліни.....	8
4. Структура навчальної дисципліни.....	17
5. Теми та плани семінарських занять.....	18
6. Теми практичних занять.....	19
7. Самостійна робота.....	25
7.1. Контрольні запитання для самодіагностики.....	28
8. Індивідуально-консультативна робота.....	35
9. Методи навчання.....	35
10. Методи контролю.....	39
11. Розподіл балів, які отримують студенти.....	45
12. Рекомендована література.....	52
12.1. Основна.....	52
12.2. Додаткова.....	52
12.3. Інформаційні ресурси.....	53
12.4. Методичне забезпечення.....	55
Додатки.....	56

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ"**

**для студентів спеціальності
8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці"
денної форми навчання**

Укладач **Маркова** Наталя Сергіївна

Відповідальний за випуск **Назарова Г. В.**

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Бутенко В. О.**

План 2014 р. Поз. № 168 ЕВ. Обсяг 62 стор.

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*