

**ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Мосійчук І.В.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З КУРСУ

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ»

Житомир
Видавництво Житомирського державного університету
імені Івана Франка
2015

УДК 338.2(07)
ББК 65.050р
М 81

*Рекомендовано до друку Вченою Радою Житомирського державного
університету імені Івана Франка
(протокол № 8 від 27.03.2015 р.)*

Рецензенти:

Осовська Г.В. – завідувач кафедри менеджменту організацій, кандидат економічних наук, професор Житомирського національного агроєкологічного університету.

Павлова С.І. – заступник декана факультету економіки та менеджменту Житомирського державного технологічного університету, кандидат економічних наук, доцент.

Мосійчук І.В.

М 81 Методичні рекомендації з курсу «Управління розвитком персоналу». Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування, спеціальність: 8.03060101 Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності) ОКР «Магістр» - Житомир. 2015.- 51 с.

Методичні матеріали з курсу «Управління розвитком персоналу» складено відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою магістра зі спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». Вона охоплює всі змістовні модулі, визначені освітньо-професійною програмою.

Методичні матеріали з дисципліни «Управління розвитком персоналу» складаються зі вступу, розподілу навчальних годин на модулі, тем лекційного курсу дисципліни, інструктивно-методичних матеріалів до практичних занять, а також до самостійної роботи студентів, наявні завдання та вимоги до підсумкових модульних контрольних робіт і до заліку, список рекомендованої літератури.

**УДК 338.2(07)
ББК 65.050р**

© І. В. Мосійчук, 2015

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Структура навчальної дисципліни „Управління розвитку персоналу”	7
2. Рекомендації до організації самостійної роботи.....	8
3. Програма навчальної дисципліни.....	11
4. Методичні рекомендації до проведення практичних занять та самостійного опрацювання матеріалу.....	12
5. Тема 1: Конкурентоспроможність персоналу як об’єкт стратегічного управління	12
6. Тема 2: Маркетинг персоналу	16
7. Тема 3: Маркетинг освітніх послуг (тема на самостійне вивчення)	21
8. Тема 4: Регламентація посадових обов’язків і визначення вимог до персоналу. Атестація персоналу.	24
9. Тема 5: Планування й організація професійного навчання робітників організації, підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців	27
10. Тема 6: Планування трудової кар’єри і робота з кадровим резервом	31
11. Тема 7. Планування та організація соціального розвитку персоналу	33
12. Тема 8: Стимулювання розвитку персоналу	34
13. Тема 9: Економічні аспекти розвитку персоналу	
14. Тема 10: Організація роботи корпоративного навчального центру	37
15. Тема 11: Організаційна культура і лідерство та їх роль у забезпеченні розвитку персоналу	40 41
16. Зразок підсумкової модульної контрольної роботи	45
17. Перелік питань для підготовки до заліку.....	46
18. Критерії оцінювання.....	48
19. Рекомендована література.....	50

ВСТУП

В останні десятиліття швидкими темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств, установ та організацій. Для швидкої адаптації до мінливих умов конкурентного оточення та сьогоденної готовності до завтрашніх змін підприємства повинні слідувати не стільки за рівнем відповідності матеріальних активів вимогам НТП, скільки за станом та зміною нематеріальних активів. Серед них важливе місце належить інтелектуальному та соціальному капіталу, носієм яких є персонал організації.

Відбувається постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників, їх професійно-кваліфікаційного рівня, рівня прояву їх компетенцій та загальної компетентності. Пов'язано це з тим, що якісні й кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку, структурної перебудови, розширення виробництва, підвищення якості продукції й продуктивності праці. Усе це можливе за умови розробки й реалізації заходів, що дозволяють збільшити кадровий потенціал компанії. Важливу роль у даному контексті відіграє підготовка фахівців, здатних на практиці формувати та реалізовувати заходи, спрямовані на забезпечення безперервного розвитку працівників організації. Сформувати ж необхідні знання, уміння та навички можливо за умови створення сучасних методичних розробок з дисципліни «Управління розвитком персоналу».

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління розвитком персоналу» є надати можливість майбутнім фахівцям опанувати сучасні знання в галузі розвитку персоналу, з державного регулювання процесу навчання і розвитку персоналу, маркетингу персоналу та маркетингу освітніх послуг, ролі організаційної культури та формування лідерських якостей у процесі розвитку персоналу підприємства.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління розвитком персоналу» є:

- дати уявлення про основні моделі соціального захисту, передумови та чинники формування соціальної політики;
- інструменти, документальну базу соціальної політики;
- інституції, які займаються розробкою та впровадженням соціальної політики; ознайомити з джерелами та методами фінансування соціальної політики;
- розкрити особливості розвитку соціальної політики і соціального захисту в Україні.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

- сутність і значення управління розвитком персоналу;
- основні складові процесу розвитку персоналу;
- нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу;
- засоби стимулювання розвитку персоналу;

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

- методи планування потреби у персоналі;
- методи оцінки ділових якостей персоналу.

вміти :

- пов'язувати стратегію розвитку персоналу із загальною стратегією підприємства;
- визначати і обґрунтовувати вибір форм професійного навчання персоналу;
- здійснювати планування і прогнозування розвитку персоналу;
- аналізувати основні концепції розвитку персоналу та його основних складових;
- застосовувати категорії і поняття з дисципліни, кількісні показники розвитку персоналу;
- використовувати результати атестації у процесі розвитку персоналу;
- планувати і організовувати професійне навчання робітників, фахівців і керівників організації;
- здійснювати аналіз і планування кар'єри робітників, фахівців і керівників організації;
- визначати і застосовувати матеріальні і нематеріальні методи стимулювання розвитку персоналу.

мати навички:

- орієнтуватися у нормативно-правових документах, що регламентують управління розвитком персоналу в Україні;
- планувати процес розвитку і навчання персоналу підприємства;
- планування кар'єри персоналу;
- планувати соціальний розвиток персоналу;
- визначати ефективність заходів із розвитку персоналу підприємства.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	денна форма/ заочна форма					
	Всього годин	кількість годин				
		лекції	практичні	лабораторні	Індивідуальна робота	Самостійна робота
Модуль 1. Управління розвитком персоналу						
<i>Змістовний модуль 1. Управління розвитком персоналу</i>						
<i>Тема 1. Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 2. Маркетинг персоналу</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 3. Маркетинг освітніх послуг</i>	5/8	2	2/1	-	-	1/7
<i>Тема 4. Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу. Атестація персоналу.</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 5. Планування й організація професійного навчання робітників організації, підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 6. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом.</i>	5/7	2	2/1	-	-	1/6
<i>Тема 7. Планування та організація соціального розвитку персоналу</i>	5/8	2/1	2	-	-	1/7
<i>Тема 8. Стимулювання розвитку персоналу</i>	5/8	2/1	2	-	-	1/7
<i>Тема 9. Економічні аспекти розвитку персоналу</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 10. Створення корпоративного навчального центру</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 11. Організаційна культура і лідерство та їх роль у забезпеченні розвитку персоналу</i>	4/8	2	2/1	-	-	-/7
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	54/36	22/3	22/3	-	-	10/30
Разом модулем 1	54/36	22/3	22/3	-	-	10/30

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота є невід'ємною складовою вивчення навчальної дисципліни. Вона здійснюється за такими напрямками:

- підготовка теоретичних питань до практичних занять;
- конспектування першоджерел;
- підготовка рефератів;
- виконання індивідуальних (професійно-орієнтованих) завдань;
- підготовка до підсумкових модульних робіт;
- підготовка до заліку та екзамену.

Підготовка теоретичних питань до практичних занять передбачає опрацювання питань теми практичного заняття. Ці питання могли як розглядати під час лекції, так і виноситися на самостійне опрацювання.

Алгоритм підготовки.

- Визначте питання для підготовки (Ви маєте розглянути усі питання, зазначені у плані практичного заняття).
- Візьміть у бібліотеці університету (читальному залі або на кафедрі) джерела, зазначені у списку основної літератури до заняття. При підборі літератури Ви можете користуватися бібліотечними каталогами (алфавітним, предметним або систематичним).
- Визначте розділи (теми або параграфи), у яких розкрито питання практичного заняття.
- Прочитайте ці розділи.
- Складіть план (простий або складний) відповіді на кожне питання.
- Визначте основні поняття, які Ви повинні засвоїти.
- Проаналізуйте, як опрацьований матеріал пов'язаний з іншими питаннями теми.
- Для кращого засвоєння та запам'ятовування матеріалу складіть короткий конспект, схеми, таблиці або графіки по прочитаному матеріалу.
- Визначте проблеми в опрацьованому матеріалі, які Ви недостатньо зрозуміли. З цими питаннями Ви можете звернутися на консультації до викладача.
- Перевірте, як Ви засвоїли опрацьоване питання. Ви можете це зробити, відповівши на тестові питання до теми або розв'язавши практичні завдання.

Підготовка рефератів передбачає глибокий та детальний аналіз проблеми, винесеної у темі реферату.

Алгоритм підготовки.

- Ознайомтеся з вимогами до реферату.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

- Підберіть літературу, у якій розкривається тема реферату. При підборі літератури Ви можете користуватися бібліотечними каталогами (алфавітним, предметним або систематичним).
- Складіть план реферату.
- Опрацюйте літературні джерела, користуючись порадами до конспектування першоджерел.
- Систематизуйте опрацьований матеріал відповідно до плану реферату.
- Дайте власний критичний аналіз та оцінку висвітленої проблеми.
- Оформіть реферат відповідно до вимог.
- На основі реферату підготуйте усну доповідь на практичне заняття.

Підготовка до підсумкової модульної роботи (ПМР), заліку має на меті узагальнення та систематизацію знань з окремого модуля або дисципліни у цілому.

Алгоритм виконання

- Ознайомтеся з переліком питань та завдань до ПМР або заліку.
- Підберіть підручники, інструктивно-методичні матеріали або іншу довідкову літературу, необхідну для підготовки (її перелік Ви можете знайти в робочій програмі або інструктивно-методичних матеріалах).
- Перегляньте зміст кожного питання, користуючись власними конспектами або підручниками.
- Визначте рівень знань з кожного питання.
- Визначте питання, які потребують ретельнішої підготовки (опрацювання додаткової літератури, складання конспектів, схем, виконання окремих завдань тощо). З цією метою зверніться до алгоритму підготовки теоретичних питань до практичних занять та виконання завдань до лабораторних занять.
- Для самоперевірки перекажіть теоретичні питання або виконайте практичне завдання.

Примітка: якщо ви маєте труднощі у підготовці окремих теоретичних питань або виконанні практичних завдань, ви можете звернутися за консультацією до викладача. Час проведення консультацій зазначений у Графіку проведення консультацій (кафедра менеджменту і адміністрування).

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Модуль 1. Управління розвитком персоналу

1. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	денна форма/ заочна форма					
	Всього годин	кількість годин				
		лекції	практичні	лабораторні	Індивідуальна робота	Самостійна робота
Модуль 1. Управління розвитком персоналу						
<i>Змістовний модуль 1. Управління розвитком персоналу</i>						
<i>Тема 1. Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 2. Маркетинг персоналу</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 3. Маркетинг освітніх послуг</i>	5/8	2	2/1	-	-	1/7
<i>Тема 4. Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу. Атестація персоналу.</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 5. Планування й організація професійного навчання робітників організації, підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 6. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом.</i>	5/7	2	2/1	-	-	1/6
<i>Тема 7. Планування та організація соціального розвитку персоналу</i>	5/8	2/1	2	-	-	1/7
<i>Тема 8. Стимулювання розвитку персоналу</i>	5/8	2/1	2	-	-	1/7
<i>Тема 9. Економічні аспекти розвитку персоналу</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 10. Створення корпоративного навчального центру</i>	5/7	2/1	2	-	-	1/6
<i>Тема 11. Організаційна культура і лідерство та їх роль у забезпеченні розвитку персоналу</i>	4/8	2	2/1	-	-	-/7
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	54/36	22/3	22/3	-	-	10/30
Разом модулем 1	54/36	22/3	22/3	-	-	10/30

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1. Управління розвитком персоналу

Змістовний модуль 1. Управління розвитком персоналу

Тема 1: Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління

Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації. Управління конкурентоспроможністю персоналу. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації.

Тема 2: Маркетинг персоналу

Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу. Система багаторівневої освіти. Планування і прогнозування розвитку персоналу.

Тема 3: Маркетинг освітніх послуг

Сутність та складові маркетингу освітніх послуг. Кадрові агентства при навчальних закладах. Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників. Податкова, кредитна та фінансова політика щодо надання освітніх послуг. Державні гарантії надання молоді першого робочого місця.

Тема 4: Регламентація посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу. Атестація персоналу.

Типова посадова інструкція керівників, спеціалістів і технічних виконавців, опис робочих місць робітників. Сутність та зміст кваліфікаційних карт, карт компетенція. Використання професіограм, психограм і професіокарт для визначення напрямів професійного розвитку спеціалістів та керівників.

Атестація як особливий метод оцінки персоналу. Зарубіжний досвід здійснені атестації, нетрадиційні підходи щодо проведення ділової оцінки персоналу організації. Застосування психологічних методів оцінки персоналу підприємства.

Тема 5: Планування й організація професійного навчання робітників організації, підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців

Здійснення планування та організації підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і спеціалістів на підприємстві в умовах ринкової економіки. Роль держави у проведенні підвищення кваліфікації і перепідготовки спеціалістів.

Тема 6: Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом.

Чинники, які формують організаційний простір виконавця роботи та сприяють розвитку функціональної поведінки індивіда. Використання інструменту управління за цілями для управління функціональною поведінкою індивіда. Планування особистого розвитку та кар'єри в організації.

Тема 7: Планування та організація соціального розвитку персоналу

Роль і місце соціального управління у плануванні та організації розвитку персоналу. Основні фактори соціальної середовища. Задачі та функції соціальної служби. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.

Тема 8: Стимулювання розвитку персоналу

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу

Тема 9: Економічні аспекти розвитку персоналу

Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації. Класифікація витрат на розвиток персоналу. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу

Тема 10: Створення корпоративного навчального центру

Поняття, призначення і функції корпоративного навчального центру. Особливості створення і функціонування корпоративного навчального центру. Основи андрагогіки. Порядок розробки і проведення корпоративного тренінгу.

Тема 11: Організаційна культура і лідерство та їх роль у забезпеченні розвитку персоналу

Поняття організаційної культури та її роль у забезпеченні ефективного управління розвитком персоналу. Організаційна культура як система. Елементи організаційної культури. Властивості і функції організаційної культури. Діагностика організаційної культури. Типологія організаційної культури. Формування організаційної культури.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ МАТЕРІАЛУ

Модуль 1. Управління розвитком персоналу *Змістовний модуль 1. Управління розвитком персоналу*

Семінарське заняття 1:

Тема 1: Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління

Мета: оволодіння основним процесом професійного навчання персоналу, визначення категорій та принципів управління проектом розвитку персоналу

Професійне спрямування: формування структурно-логічної схеми управління розвитком персоналу

План

1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.
2. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації. Управління конкурентоспроможністю персоналу.
3. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів.
4. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації.

Ключові слова і поняття: управління розвитком персоналу, особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості, розвиток персоналу, професійний розвиток персоналу, освіта, професійне навчання, первинна професійна підготовка робітників, перепідготовка персоналу, проект, проектний менеджмент, проектне управління розвитком персоналу, адаптивне управління, види проектів.

Питання для обговорення:

1. Яка роль розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організації?
2. Як підприємство здійснює прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників?
3. Визначте місце і роль моральної та психологічної готовності особистості до професійної діяльності, відповідності її робочому місцю чи посаді, яку обіймає, у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу.
4. Розкрийте особливості організації професійного навчання персоналу на великому, середньому та малому підприємствах.
5. Що являє собою процес професійного навчання персоналу в організації? Перелічіть етапи професійного навчання.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

6. У чому полягає суть підходів «зверху-вниз» та «знизу-вверх» при розробці стратегії розвитку персоналу.

Завдання: допишіть таблицю «Види проектів розвитку персоналу організації».

ВИДИ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вид проекту	Направленість	Спосіб реалізації
Навчально-методичний		
Технологічний		
Кадровий		
Науково-дослідний		
Мотиваційний		
Соціальний		
Корпоративний		

Ситуаційна вправа 1.

Спробуйте створити перелік потреб випускника вищого навчального закладу, який незабаром отримає диплом і шукає роботу за фахом.

Які вимоги ставить він до майбутньої роботи та до себе, як до конкурентоспроможного фахівця?

Завдання:

Складіть структуру потреб та вимог і розподіліть їх за ступенем важливості.

Ситуаційна вправа 2.

Ви — менеджер з персоналу підприємства.

Ви здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду у Ваше підприємство. При розмові з деякими з них Ви з'ясуєте, що вони не мають своєю метою одержання роботи саме у Вашому підприємстві.

Яких кандидатів Ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи саме у Вашому підприємстві, або будете керуватися якими-небудь іншими критеріями?

Тести:

1. Що розумієте під «трудовими ресурсами»:

1. частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;

2. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;

3. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту;

4. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками.

2. Поняття «кадри організації» включає:

1. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;

2. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;

3. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

3. Персонал –це:

1. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками;

2. частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;

3. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;

4. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

4. Що із викладеного не входить до завдання управління персоналом в організації:

1. підвищення кваліфікації кадрів;

2. покращення житлових умов працюючих;

3. проведення профорієнтаційної роботи за межами підприємства.

4. формування резерву керівних кадрів організації.

5. Механізм управління трудовими ресурсами – це:

1. система заходів по залученню, переміщенню та підвищенню кваліфікації кадрів в організації;

2. сукупність форм, методів та способів впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та використання працівників в процесі реалізації програм розвитку та досягнення цілей організації;

3. сукупність форм, методів та способів впливу на процес використання працівників в процесі реалізації програм розвитку та досягнення цілей організації.

6. Розвиток персоналу – це:

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1. система здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації;

2. управління професійним навчанням робітників, фахівців і керівників в організації, планування та здійснення короткострокового й тривалого періодичного підвищення кваліфікації персоналу.

3. багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем;

4. процес роботи служби управління персоналом в організації.

7. До складових процесу розвитку персоналу організації входять:

1. професійне навчання, оцінювання та атестація, виробнича адаптація;

2. професійно-кваліфікаційне просування робітників, формування резерву, планування трудової кар'єри, виробнича адаптація;

3. формування резерву, планування трудової кар'єри, виробнича адаптація, оцінювання та атестація;

4. виробнича адаптація, професійне навчання, оцінювання та атестація, планування трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційне просування робітників, формування резерву, службово-професійне просування.

8. Управління конкурентоспроможністю персоналу в організації – це:

1. процес зіставлення фактичного трудового потенціалу компанії з її потребами у персоналі;

2. процес оцінювання трудового потенціалу, зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок;

3. процес порівняння потреб підприємства у персоналі з наявним трудовим потенціалом і вибір форм впливу для проведення їх у відповідність;

4. процес формування стратегії розвитку персоналу організації.

9. Управління конкурентоспроможністю персоналу може здійснюватися:

1. на рівні організації;

2. на рівні особистості працівника;

3. на основі стратегії розвитку, на рівні організації;

4. на рівні організації, на рівні особистості працівника.

10. У процесі розроблення стратегії розвитку організації доцільно поєднувати два підходи:

1. «зверху-вниз» та «знизу-вверх»;

2. системний та організаційно-технічний;

3. структурний та стратегічний;

4. організаційний та системний.

Теми рефератів:

1. Вітчизняний досвід успішного управління розвитком персоналу.
2. Зарубіжний досвід успішного управління розвитком персоналу.
3. Складові конкурентоспроможності персоналу організації.
4. Управління конкурентоспроможністю персоналу організації.
5. Особливості організації системи розвитку персоналу на малих, середніх і великих підприємствах.

Семінарське заняття 2: Тема 2: Маркетинг персоналу

Мета: формування знань ринкової філософії у сфері управління персоналом організації.

Професійне спрямування: виробити навички та вміння при здійсненні управлінської, організаційної, методичної, діагностичної, інноваційної діяльності у процесі управління організаціями.

План

1. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.
2. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу.
3. Система багаторівневої освіти.
4. Планування і прогнозування розвитку персоналу.

Ключові слова і поняття: маркетинг персоналу, виявлення та покриття потреби у персоналі, маркетингова діяльність у сфері персоналу, зовнішні і внутрішні фактори маркетингу персоналу, система освіти, державні і недержавні навчальні заклади, загальна середня освіта, загальноосвітній навчальний заклад, професійно-технічна освіта, професійно-технічний навчальний заклад, вищий навчальний заклад, поточна та перспективна потреби організації в персоналі, перший і другий підходи до визначення потреби, галузево-професійна матриця, балансові розрахунки додаткової потреби організації у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення, підходи і методи визначення професійно-кваліфікаційної структури робітників.

Питання для обговорення:

1. Яка роль Класифікатора професій і Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників в управлінні розвитком персоналу організації?
2. Назвіть і дайте характеристику тих законів України, що забезпечують розвиток персоналу організацій та сприяють йому. Як Ви розумієте сутність поняття «система освіти»?

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

3. Що Ви розумієте під нестачею та надлишком персоналу в організації? За яких умов вони можуть виникнути?

4. На основі чого проводиться прогнозування і планування обсягів та напрямів професійного навчання кадрів?

Заповніть таблиці: Впишіть зовнішні і внутрішні напрями маркетингу персоналу організації.

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НАПРЯМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Найменування фактору	Характеристика фактору

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НАПРЯМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Найменування фактору	Характеристика фактору

Ситуаційна вправа 1. Спробуйте визначити 3 позитивні якості вашого щоденного життя студента або працівника. Скільки часу вам потрібно, щоб сформулювати ці три якості? Обговорити результати в групі.

Ситуаційна вправа 2. Яке буде Ваше відношення як керівника до кандидата на вакантне місце, якщо його супровідний лист друкований на папері для заміток, без логічної структури написання? Яке буде Ваше перше враження про кандидата, і чи погодитесь Ви запросити його на особисту бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним якостям фахівця?

Ситуаційна вправа 3. Як ви поставитесь до того, що резюме одного з претендентів на посаду начальника відділу маркетингу в розділі «Досвід роботи» містить величезну інформацію про різні місця роботи даного фахівця (до того ж, не більше півроку на одному робочому місці)?

Як Ви побудуєте співбесіду з цим кандидатом?

Ситуаційна вправа 4. Старшого економіста Фесенко Олександра Петровича як гарного спеціаліста підвищили за посадою. Він став заступником начальника планово-економічного відділу. Однак через певний час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилось передчасним. Таким чином, він одержав повідомлення, що його знижено за посадою (до старшого економіста). Олександр Петрович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи.

Чи вірними були його дії? Як би Ви поводити себе на його місці?

Тести:

1. Маркетинг персоналу – це:

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

- 1) активна форма соціального обмінного процесу між підприємством та ринком робочої сили;
- 2) форми та методи роботи з персоналом;
- 3) політичні та соціально-психологічні фактори служби управління персоналом;
- 4) сукупність форм та методів впливу на використання працівників в процесі реалізації програм розвитку організації.

2. Маркетинг персоналу базується на:

- 1) динамічних факторах;
- 2) системних та диференційованих принципах;
- 3) методологічних принципах;
- 4) функціональних факторах.

3. Головними завданнями маркетингу персоналу є такі:

- 1) дослідження ринків, вивчення перспектив розвитку виробництва;
- 2) дослідження ринку праці та надання послуг споживачам;
- 3) дослідження ринку освітніх послуг та вивчення перспектив розвитку виробництва;
- 4) дослідження ринків, вивчення перспектив розвитку виробництва та надання послуг споживачам.

4. Яка з функцій не виконується підрозділом «маркетинг персоналу»:

- 1) проведення маркетингових досліджень;
- 2) розроблення обґрунтованих рекомендацій і методів вирішення конкретних проблем;
- 3) управління конкурентоспроможністю персоналу;
- 4) володіння ситуацією на ринку праці та ринку освітніх послуг.

5. Маркетинг освітніх послуг повинен дати можливість визначити:

- 1) загальний обсяг і структуру підготовки кадрів за професіями (спеціальностями);
- 2) перспективи розвитку навчального закладу;
- 3) потенціал існуючих та майбутніх конкурентів;
- 4) потенційні можливості клієнтів щодо споживання освітніх послуг навчального закладу.

6. Вихідною інформацією для визначення напрямів маркетингу персоналу організації, формування плану персонал-маркетингу та заходів щодо його виконання є аналіз:

- 1) зовнішніх факторів;
- 2) внутрішніх факторів;
- 3) зовнішніх та внутрішніх факторів;
- 4) жодних.

7. Зовнішні фактори, що визначають напрям маркетингу персоналу організації такі:

- 1) розвиток техніки і технології, ситуація на ринку освітніх послуг, кадрова політика організацій-конкурентів;
- 2) особливості потреб населення, розвиток законодавчої та нормативної бази;
- 3) ситуація на ринку освітніх послуг, розвиток техніки і технологій, особливості потреб населення, розвиток законодавчої та нормативної бази, кадрова політика організацій-конкурентів;
- 4) жодних.

8. Для управління професійним розвитком персоналу особливе значення має розділ «Кваліфікаційні вимоги». У ньому визначено:

- 1) Рівень спеціальної підготовки працівника;
- 2) Рівень професійно-кваліфікаційного просування;
- 3) Рівень навчально-виховного процесу.
- 4) Рівень присвоєння кваліфікаційних розрядів.

9. Основними напрямками дій у сфері маркетингу освітніх послуг є:

- 1) одержання інформації;
- 2) аналіз ситуації та аналіз конкуренції;
- 3) одержання внутрішньої інформації;
- 4) одержання зовнішньої інформації.

10. Загальна потреба у фахівцях - це:

- 1) додаткова потреба у фахівцях;
- 2) вся чисельність фахівців організації, яка необхідна для виконання передбаченого обсягу робіт;
- 3) потреба у фахівцях на основі залежності від основних техніко-економічних виробничих показників;
- 4) методи розрахунку за нормами обслуговування.

11. Професійне навчання персоналу – це:

- а) процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів;
- б) процес визначення потреби у робітниках і фахівцях, їх знань, умінь та навичок;
- в) процес здійснення планування професійної і кваліфікаційної структури робітників.

12. Перепідготовка працівників – це:

- а) розширення професійного профілю;
- б) професійно-технічне навчання;
- в) навчання суміжним та другим професіям.

13. За характером професійного навчання розрізняють підготовку робітників:

- а) первинну та вторинну;
- б) з відривом від виробництва та без відриву від виробництва;
- в) професійну та кваліфікаційну.

14. Основні методи навчання поза робочим місцем:

- а) практичні ситуації, лекції, самостійне навчання, ділові ігри;
- б) лекції, експерименти, комп'ютеризоване навчання;
- в) заняття іншими видами діяльності, лекції, ділові ігри.

15. Цілі професійного навчання мають бути:

- а) гнучкими, локальними, вимірними;
- б) конкретними, вимірними, орієнтованими на отримання практичних навиків;
- в) чіткими, специфічними, довгостроковими.

16. До внутрішніх факторів впливу на визначення потреб організації в робочій силі належить:

- а) реалізація тактичних і стратегічних завдань;
- б) макроекономічні параметри середовища; політична ситуація; рівень технологічного розвитку; стан конкурентного середовища та ринків збуту;
- в) реалізація тактичних і стратегічних завдань; стан конкурентного середовища та ринків збуту;

17. До зовнішніх чинників належать:

- а) реалізація тактичних і стратегічних завдань; стан конкурентного середовища та ринків збуту;
- б) реалізація тактичних і стратегічних завдань;
- в) макроекономічні параметри середовища; політична ситуація; рівень технологічного розвитку; стан конкурентного середовища та ринків збуту.

18. Основні питання в стратегії трудових ресурсів:

- а) залучення працівників, мотивація через компенсацію, професійний аналіз;
- б) передбачення потреб людських ресурсів та їх наявність, просування по службі;
- в) забезпечення роботою, рівноправні можливості.

19. Відбір кадрів складається з таких кроків:

- а) заява-анкета, закрите інтерв'ю, тестування;
- б) довідкова перевірка рекомендацій, поглиблене інтерв'ю, фізичне випробування, приймання на роботу;
- в) а, б.

Семінарське заняття 3:

Тема 3: Маркетинг освітніх послуг (тема на самостійне вивчення)

Мета: систематизувати чітке уявлення про сутність маркетингу освітніх послуг у період розвитку сучасної економіки, в період кризової ситуації, і в цілому модернізації сучасної освіти.

Професійне спрямування: сформувати професійні знання та навички при дослідженні ринку освітніх послуг

План

1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг
2. Кадрові агентства при навчальних закладах
3. Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників.
4. Податкова, кредитна та фінансова політика щодо надання освітніх послуг
5. Державні гарантії надання молоді першого робочого місця

Ключові слова і поняття: ринок освітніх послуг, маркетинг освітніх послуг, освітня послуга, концепція маркетингу освітніх послуг, елементи, суб'єкти і об'єкти маркетингу освітніх послуг, державне замовлення на підготовку фахівців і робітників, цільові стипендії.

Питання для обговорення:

1. Як у процесі професійного навчання учнів, студентів та слухачів ураховуються вимоги роботодавців щодо якості підготовки випускників навчальних закладів?
2. У чому полягає сутність діяльності структурного підрозділу працевлаштування випускників навчального закладу?
3. Що являє собою державне замовлення на підготовку фахівців і робітників?
4. Перелічіть фактори, які впливають на обсяги державного замовлення на підготовку кадрів.
5. Розкрийте порядок формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців і робітників.

Ситуаційна вправа:

Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому легше і Які з наведених причин є обґрунтованими?

А. Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше знайти загальну точку зору У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.

Б. Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В. У будь-якій групі завжди є люди, думка яких завжди розходиться з думкою навколишніх. Якщо група нечисленна, то в ній менше таких людей. Тому не потрібно витратити багато зусиль на домовленості.

ТЕСТИ:

1. Скільки підходів використовують органи державного управління у процесі визначення потреби в робітниках та фахівцях з вищою освітою:

- 1) 3;
- 2) 2;
- 3) 4;
- 4) 6.

2. Ринок освітніх послуг – це:

- 1) система соціально-економічних відносин між навчальними закладами і споживачами з метою продажу та купівлі освітніх послуг;
- 2) послуга професійної освіти;
- 3) концепція маркетингу освітніх послуг;
- 4) маркетингова орієнтація управління навчальним закладом.

3. Посередницькі структури на ринку освітніх послуг охоплюють:

- 1) центри зайнятості, кадрові агентства;
- 2) освітні і страхові фонди;
- 3) асоціації навчальних закладів та роботодавців;
- 4) засобів масової комунікації.

4. Основними напрямками дій у сфері маркетингу освітніх послуг є:

- 5) одержання інформації;
- 6) аналіз ситуації та аналіз конкуренції;
- 7) одержання внутрішньої інформації;
- 8) одержання зовнішньої інформації.

5. Маркетинг освітніх послуг повинен дати можливість визначити:

- 5) загальний обсяг і структуру підготовки кадрів за професіями (спеціальностями);
- 6) перспективи розвитку навчального закладу;
- 7) потенціал існуючих та майбутніх конкурентів;
- 8) потенційні можливості клієнтів щодо споживання освітніх послуг навчального закладу.

6. Статистичні методи розрахунку чисельності персоналу ділять на:

1) метод за робочими місцями та метод за нормативами чисельності працівників;

2) метод, побудований на основі використання даних про тривалість трудового процесу;

3) стохастичні методи і методи експертних оцінок;

4) методи розрахунку за нормами обслуговування.

7. Загальна потреба у фахівцях – це:

5) додаткова потреба у фахівцях;

6) вся чисельність фахівців організації, яка необхідна для виконання передбаченого обсягу робіт;

7) потреба у фахівцях на основі залежності від основних техніко-економічних виробничих показників;

8) методи розрахунку за нормами обслуговування.

8. Головне завдання освітніх установ – це:

1) надавати лише ті освітні послуги, що відповідають чи будуть відповідати потребам ринку;

2) визначити потреби та інтереси споживачів, пристосуватися до того, щоб задовольняти їх;

3) здійснювати маркетингові дослідження й розробки, працевлаштування своїх випускників;

4) забезпечувати зв'язок з роботодавцями.

9. Головними завданнями маркетингу персоналу є такі:

5) дослідження ринків, вивчення перспектив розвитку виробництва;

6) дослідження ринку праці та надання послуг споживачам;

7) дослідження ринку освітніх послуг та вивчення перспектив розвитку виробництва;

8) дослідження ринків, вивчення перспектив розвитку виробництва та надання послуг споживачам.

10. Державне замовлення – це:

1) потреба суспільства в робітниках і фахівцях, що визначається органами виконавчої влади відповідно до основних напрямів розвитку національної економіки;

2) доступність навчання для обдарованої молоді через систему державної підтримки;

3) потреба у досягненні збалансованості між підготовкою і потребою в персоналі;

4) потреба населення у здобутті професійно-технічної та вищої освіти.

Семінарське заняття 4:

Тема 4: Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу. Атестація персоналу.

Мета: навчити самостійно аналізувати перспективи та можливості розвитку персоналу та адаптації персоналу до умов середовища

Професійне спрямування: сформулювати професійні знання та навички при оцінці ділових якостей персоналу організації, оволодіти навичками проведення атестації персоналу

План

1. Поняття і зміст внутрішніх документів, які регламентують вимоги до посадових обов'язків персоналу.
2. Поняття, завдання та методи ділової оцінки персоналу.
3. Форми та види адаптації персоналу до умов середовища.
4. Атестація: призначення, порядок проведення і використання результатів в управлінні розвитком персоналу.

Ключові слова і поняття: посадова інструкція, кваліфікаційна карта, карта компетенції, професіограма, оцінка персоналу, адаптація, соціальна адаптація, виробнича адаптація, професійна адаптація, соціально-психологічна адаптація, організаційна адаптація, адаптація до сфери дозвілля, адаптація до матеріально-побутової сфери, атестація персоналу, принципи атестації, явні та латентні функції, види атестації, атестаційна співбесіда, особистий план, індивідуальний план розвитку, особисті цілі.

Питання для обговорення:

1. Як результати оцінювання ділових якостей персоналу організації впливають на стан виробничої адаптації працівників і атестації кадрів?
2. Розкрийте вплив ділової оцінки персоналу на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
3. Розкрийте взаємозв'язок атестації зі стратегією управління розвитком персоналу організації.
4. Які недоліки притаманні сучасним вітчизняним системам атестації персоналу?

Завдання 1. Які показники оцінювання результатів виробничої адаптації молодих робітників на підприємстві відносяться до суб'єктивних, а які до об'єктивних:

1. Рівень виконання норм виробітку
2. Якість виробленої продукції чи наданих послуг
3. Рівень технологічної дисципліни, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної або поточної лінії
4. Рівень задоволеності обраною професією та працею

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

5. Наявність скарг клієнтів чи покупців
6. Професійно-кваліфікаційне просування робітника
7. Пристосування до умов праці та традицій трудового колективу
8. Характер відносин з колегами по роботі, бригадиром, майстром
9. Рівень трудової дисципліни
10. Рівень плинності кадрів, професійної усталеності
11. Участь у підвищенні свого рівня кваліфікації, раціоналізаторській діяльності

Завдання 2. *Індивідуальний план розвитку фахівця чи керівника містить оцінку працівника атестаційною комісією, самооцінку працівника відповідно до посади, яку він обіймає, його бачення того, як він міг би поліпшити результати своєї професійної діяльності і заходи, що повинні допомогти працівникові в його подальшому розвитку.*

Заповніть особисто індивідуальний план розвитку.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

П. І. Б. _____

Назва організації, структурного підрозділу _____

Посада _____

1. Результати атестації _____

2. Самооцінка відповідно до посади, яку обіймає:

2.1. Професійно-кваліфікаційний рівень _____

2.2. Ділові якості _____

2.3. Особисті якості _____

2.4. Складність праці _____

2.5. Результати праці _____

2.6. Сфери професійної діяльності, що потребують удосконалення _____

3. Індивідуальний план розвитку на наступний атестаційний період:

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності праці на посаді, яку обіймає _____

3.2. Професійне навчання _____

3.3. Підвищення рівня заробітної плати _____

3.4. Зміна посади в межах тієї, яку обіймає, чи еквівалентного рівня _____

3.5. Зарахування до резерву керівників _____

3.6. Призначення на вищу посаду _____

Тести:

1. Процес оцінювання і інформування про наявні відхилення дійсних значень від заданих або їхній збіг називається:

- а) атестація;

- б) контроль;
- в) співбесіда.

2. Кадровий резерв формується:

- а) з числа співробітників організації;
- б) тільки з керівництва організації;
- в) з числа працівників, які працюють за сумісництвом.

3. Який з видів атестації не існує:

- а) неперіодична атестація;
- б) періодична поточна атестація;
- в) періодична підсумкова атестація;
- г) періодична оціночна атестація.

4. Латентна функція атестації - це:

- а) прихована;
- б) періодична;
- в) обов'язкова;
- г) неперіодична.

5. Елемент суб'єктивної оцінки, коли керівник приписує підлеглому здібності чи риси, які ним були помічені в іншій людині, котра чимось схожа на цю - це:

- а) очікування;
- б) проекція;
- в) атрибуція;
- г) луна.

6. Процес атестації можна поділити на певну кількість етапів. Їх є:

- а) 4;
- б) 3;
- в) 6;
- г) 2.

7. Методи проведення атестації:

- а) метод порівнянь, метод стандартних оцінок, метод управління шляхом постановки завдань;
- б) метод порівнянь, метод екстраполяції, експертний метод;
- в) метод стандартних оцінок, метод екстраполяції, метод аналогії.

8. Функції контролю:

- а) попереджувальні, розпізнавальні, запобігання недолікам, розкриття недоліків;

б) попередження, запобігання недолікам, документування недоліків, розкриття недоліків;

в) попередження, розкриття недоліків, розпізнавальні, документування недоліків.

9. Обмежений набір основних для працівника завдань на наступний між атестаційний період називають:

а) процедура проведення атестації персоналу;

б) особисті цілі працівника;

в) атестаційний період;

г) поточний контроль.

10. Посадова інструкція – це:

а) документ, який містить загальні положення про організацію, її статут;

б) документ, який містить загальні положення про працівника, його обов'язки, відповідальність, що він повинен знати і кваліфікаційні вимоги до фахівця чи керівника;

в) документ, який містить положення про оцінку кадрів.

Семінарське заняття 5:

Тема 5: Планування й організація професійного навчання робітників організації, підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців

Мета: сформувані знання щодо планування системи розвитку персоналу підприємства

Професійне спрямування: показати та сформувані навички щодо організації системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і фахівців

План

1. Типи, форми і мета професійного навчання робітників.
2. Роль держави і організації у підготовці кадрів на виробництві.
3. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і фахівців.
4. Самостійне навчання керівників і фахівців організації.

Ключові слова і поняття: типи, види, форми професійного навчання робітників, сертифікація персоналу, курсове та індивідуальне навчання, дуальна система підготовки, кваліфікаційна атестація, навчально-виробнича база, перепідготовка робітників, заклади післядипломної освіти, спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації, самостійне навчання, стажування, перепідготовка осіб з вищою освітою, післядипломна підготовка фахівців, інтернатура.

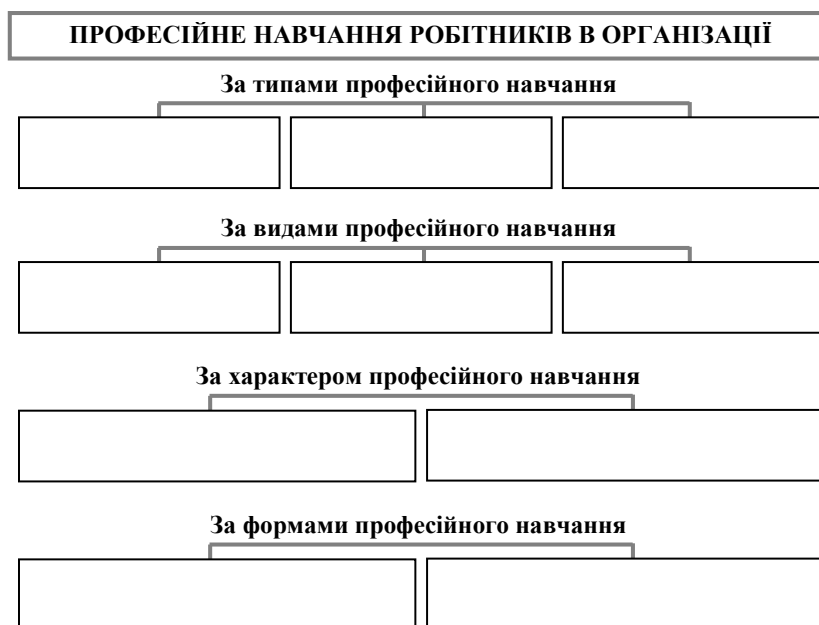
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Питання для обговорення:

1. Яка роль професійного навчання робітників на виробництві в збереженні та розвитку трудового потенціалу суспільства?
2. Охарактеризуйте класифікацію професійного навчання робітників в організації за типами, видами, характером та формами.
3. Обґрунтуйте вимоги до викладачів та інструкторів виробничого навчання, які здійснюють професійне навчання робітників на виробництві.
4. Обґрунтуйте переваги використання навчальних комп'ютерних програм у процесі самостійного навчання керівників і фахівців.
5. Яке значення гнучкого навчання в організації систематичного навчання керівників та фахівців?

Завдання 1. Ви являєтесь інспектором з проведення професійного навчання. Оберіть один із методів професійного навчання на робочому місці і поза робочим місцем і проведіть опис такого навчання. Запропонуйте свої методи навчання поза робочим часом.

Завдання 2. Заповніть схему:



Ситуаційна вправа 1.

Одного сонячного весняного дня до офісу консалтингової фірми, яка займалась питаннями сприяння і розвитку підприємницької діяльності, завітало подружжя. Олена та Ігор протягом останнього року обговорювали можливість започаткування власного бізнесу, а отримана нещодавно невелика спадщина (4 тис. доларів) підштовхнула їх до першого кроку. До фірми вони звернулись з метою оцінки життєздатності їх бізнес-ідеї та визначення необхідних заходів щодо її втілення.

Щоб консультант краще зрозумів можливості молодих людей, Олена трохи розповіла про стан їх справ на сьогодні: “ Ми з Ігорем побрались 11

березня, чотири роки тому. Маємо вищу освіту: Ігор – програміст, я – економіст. Ігор вже 3 роки працює за спеціальністю в управлінні житлово-комунального господарства. Робота цікава, дозволяє спілкуватись з багатьма людьми. Але заробітна плата в бюджетній сфері невелика. Принаймні доки ти молодший спеціаліст із незначним стажем роботи. Звичайно, статус держслужбовця має свої переваги – значна пенсія, претендувати на яку можна, якщо відпрацюєш не менше 10 років. Але самі розумієте: коли ще буде та пенсія, а жити хочеться сьогодні. Тим більше, якщо ти чоловік, голова сім'ї, то опікуєшся насамперед фінансовим становищем. Власне, це і є основною причиною започаткування власного бізнесу.”

З'ясувалось, що Ігорю до вподоби ідея про організацію фірми з підбору персоналу, яка б забезпечувала підприємства тимчасовими працівниками в галузі комп'ютерних послуг. Оскільки Ігор на роботі часто мав справу саме з цим питанням – пошук спеціалістів на тимчасову роботу, він гадав, що запропоновані послуги матимуть попит. Олена, яка останні 1,5 року працювала бухгалтером і заробляла майже втричі більше чоловіка, повністю підтримувала його і готова займатися фінансовою частиною цього бізнесу.

Їм хотілось з'ясувати, чи є перспективною ця ідея, скільки треба коштів для започаткування і підтримання підприємницької діяльності. До нерухомого майна, яким вони володіють, належить двокімнатна квартира в центрі міста (на вул. Чернишевського), яка розташована на другому поверсі і має високу стелю – 3,6м.

Отже, Олена і Ігор вважають, що зможуть знайти кваліфікованих комп'ютерних програмістів, аналітиків та технологів, які хочуть отримати тимчасову роботу. А що думаєте ви?

Тести:

1. Основні методи навчання на робочому місці:

- а) учнівство і наставництво;
- б) інструктаж та ротація;
- в) а,б.

2. Основні методи навчання поза робочим місцем:

- а) практичні ситуації, лекції, самостійне навчання, ділові ігри;
- б) лекції, експерименти, комп'ютеризоване навчання;
- в) заняття іншими видами діяльності, лекції, ділові ігри.

3. Цілі професійного навчання мають бути:

- а) гнучкими, локальними, вимірними;
- б) конкретними, вимірними, орієнтованими на отримання практичних навиків;
- в) чіткими, специфічними, довгостроковими.

4. Принципи професійного навчання:

- а) інформаційність, достовірність, повторення, участь;
- б) ефективність, актуальність, повторення, участь;
- в) актуальність, участь, зворотній зв'язок, повторення.

5. Чинники мотивації працівників на участь у професійному навчанні:

- а) інтерес, бажання, зацікавленість, прагнення;
- б) увага, інтерес, можливість, здатність;
- в) можливість, бажання, інтерес, увага.

6. Сертифікація персоналу – це:

- а) положення про професійне навчання кадрів;
- б) процедура підтвердження відповідності працівників організації професійним стандартам;
- в) управління системою професійного навчання кадрів.

7. Перепідготовка працівників – це:

- а) розширення професійного профілю;
- б) професійно-технічне навчання;
- в) навчання суміжним та другим професіям.

8. За характером професійного навчання розрізняють підготовку робітників:

- а) первинну та вторинну;
- б) з відривом від виробництва та без відриву від виробництва;
- в) професійну та кваліфікаційну.

9. Для сприяння організації професійного навчання персоналу на виробництві створено:

- а) Міжвідомчу консультативну раду;
- б) Раду з питань професійного розвитку;
- в) Соціальну раду з питань професійного розвитку.

10. Навчально-виробнича база професійного навчання кадрів на виробництві – це:

- а) навчальні майстерні, ділянки, полігони, окремі робочі місця, тренажери, автодроми;
- б) навчальні господарства, навчальні приміщення (лабораторії, класи, кабінети);
- в) а і б.

Семінарське заняття 6:

Тема 6: Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом

Мета: вивчити основні підходи та моделі планування кар'єри.

Професійне спрямування: вивчення теоретичних основ управління кар'єрою, навчити самостійно аналізувати технології управління кар'єрою на конкретному підприємстві та розробити рекомендації.

План

1. Трудова кар'єра та її планування в організації.
2. Планування і розвиток кар'єри працівників.
3. Планування і розвиток кар'єри фахівців і керівників.
4. Формування резерву керівників.

Ключові слова і поняття: кар'єра, трудова кар'єра, ділова кар'єра, стабільна та динамічна кар'єри, горизонтальний і вертикальний типи кар'єри, висхідна та низхідна кар'єри, нормальна і стрімка кар'єри, професійна та внутрішньоорганізаційна кар'єри, нестабільна і припинена кар'єри, етапи кар'єри.

Питання для обговорення:

1. Що Ви розумієте під поняттям «кар'єра» в загальному та вузькому розумінні?
2. Сформулюйте та розкрийте цілі кар'єри працівника. Від яких факторів залежить трудова кар'єра?
3. Чому підготовка резерву керівників вважається зарубіжними фахівцями однією з важливих умов ефективного функціонування компанії?

Ситуаційна вправа 1.

Ви проробили у відділі після закінчення інституту усього кілька місяців. Вас викликає начальник і говорить, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для Вашого підприємства продукції. Але вчора Вас викликали у відділ кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва.

Яким буде Ваш вибір як самий вірний шлях до подальшої кар'єри?

Тести:

1. Кар'єра – це:

- а) форма, якою виражається підвищення авторитету;
- б) суб'єктивно усвідомлені власні думки працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею;
- в) активне, цільове поліпшення якостей та майстерності працівників для того, щоб вони могли підвищувати свій рівень у фірмі.

2. Основні типи кар'єри:

- а) професійна, вертикальна;
- б) професійна, доцентрова;
- в) професійна, внутрішньоорганізаційна.

3. Вкажіть послідовність етапів кар'єри за віком:

- а) збереження, попередній, становлення, просування, пенсійний;
- б) попередній, збереження, становлення, просування, пенсійний.
- в) попередній, становлення, просування, збереження, пенсійний.

4. Етап активного просування:

- а) процес одержання середньої чи вищої освіти, професії;
- б) прагнення зберегти опанованої позиції, закріпити досягнуті результати кар'єри;
- в) період активізації в кар'єрному рості, зростання потреби в самоствердженні, досягненні більш високого статусу в організації.

5. Показники, які характеризують управління розвитком кар'єри в організації:

- а) текучість персоналу; заняття ключових посад, що звільнилися, співробітниками організації і прийнятими зі сторони; просування по посаді; проведення дослідів співробітників, що беруть участь в плануванні і розвитку кар'єри;
- б) розробка і реалізація програми професійного навчання; ефективне партнерство з керівником; помітне положення в організації; результати роботи на посаді;
- в) результати роботи на посаді; текучість персоналу; заняття ключових посад; просування по службі.

6. Підготовка керівних кадрів полягає у:

- а) розробці і реалізації програм професійного навчання;
- б) розвитку навиків і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих завдань в майбутньому.
- в) виявленні співробітників організації із забезпеченням плавного зміщення посади, що звільнилася.

7. Основним завданням планування кар'єри є:

- а) наукове обґрунтування доцільного віку і нормативних термінів зайняття посади з урахуванням побажань і особистих якостей працівника;
- б) розвиток працівника, тобто набуття ним потрібних для заняття бажаної посади;
- в) співробітництво трьох сторін – працівника, безпосереднього керівника та керівника кадрової служби.

8. Етапи підбору працівників:

- а) планування, тестування, співбесіда;
- б) випробування, співбесіда, прийняття на роботу;
- в) аналіз праці, опис роботи, специфікація роботи.

9. «Зробити кар'єру» означає:

- а) створити мотиваційний фактор, який би спонукав людину до постійного професійного та особистого розвитку;
- б) досягти професійного та соціального визнання, а також покращити свій фінансовий стан;
- в) правильні відповіді а) та б).

10. Діяльність СУП та посадових осіб різних рівнів управління, яка спрямована на планування, відбір, формування та навчання резерву кадрів - це:

- а) робота з звільненими кадрами;
- б) робота з кадровим резервом;
- в) робота з керівниками.

Семінарське заняття 7:

Тема 7. Планування та організація соціального розвитку персоналу

Мета: систематизувати знання у сфері соціального управління у плануванні та організації розвитку персоналу

Професійне спрямування: розширити знання щодо планування та організації соціального розвитку персоналу

План

1. Роль і місце соціального управління у плануванні та організації розвитку персоналу.
2. Основні фактори соціальної середовища.
3. Задачі та функції соціальної служби.
4. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.

Ключові слова і поняття: управління соціальним розвитком організації, соціальний розвиток персоналу, пільги щодо розвитку персоналу, об'єкт впливу соціального розвитку персоналу, соціальний прогноз, соціальне планування розвитку персоналу.

Питання для обговорення:

1. Що передбачено Кодексом законів про працю України щодо створення молоді сприятливих умов для одержання нею середньої загальної, професійно-технічної і вищої освіти?
2. Охарактеризуйте заходи з соціального розвитку працюючих жінок в організації.

Завдання 1. Побудуйте схему взаємозв'язку цілей розвитку персоналу із загальними цілями підприємства. Охарактеризуйте дану схему. Наведіть відповідні приклади.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність соціального розвитку організації?
2. Назвіть основні напрямки соціального розвитку персоналу.
3. Як здійснюється управління соціальним розвитком персоналу в організації?
4. Назвіть головні напрямки вдосконалення соціальної структури колективу організації.
5. Дайте визначення понять "соціальний прогноз" і "соціальне планування розвитку персоналу"?
6. Що таке соціальні стандарти, норми та нормативи планування соціального розвитку персоналу?
7. Хто в організації повинен розробляти та здійснювати заходи з трудового та економічного виховання персоналу?

Семінарське заняття 8:

Тема 8: Стимулювання розвитку персоналу

Мета: розглянути та проаналізувати методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу

Професійне спрямування: систематизувати знання та навички при розробці пропозицій щодо використання різних засобів і заходів для стимулювання зацікавлених сторін до розвитку персоналу.

План

1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу
2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки
3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій
4. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу

Ключові слова і поняття: системи заробітної плати за знання, система заробітної плати за рівень компетенції, нематеріальне стимулювання розвитку

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

персоналу, збагачення змісту праці, гуманізація праці, механізм стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу, знижки на витрати на професійне навчання.

Питання для обговорення:

1. Поясніть, чому роботодавці недостатньо зацікавлені вкладати кошти в професійне навчання персоналу.
2. Чим можна пояснити недостатню зацікавленість найманих працівників у своєму професійному навчанні на виробництві?
3. Покажіть роль державної служби зайнятості в стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу організації.

Ситуаційна вправа 1.

Ви менеджер з персоналу підприємства. Вам необхідно звільнити працівника, бо той не справляється з виконанням своїх обов'язків. Як ви це зробите, або запропонуйте свій варіант дій щодо даної ситуації.

Завдання.

Визначте свій профіль мотивації: дайте відповіді на запитання, поставивши хрестик у відповідному віконці (допускаються кілька відповідей). Після цього проаналізуйте реальну ситуацію на роботі або у навчанні.

Орієнтовний список запитань для визначення особистого профілю мотивації:

1. Де найбільше ви любите працювати?

а) у малій фірмі б) у великій фірмі в) самотійно(сам собі шеф)

2. Вам подобається розвивати нові ідеї і втілювати їх на робочому місці?

ні іноді це моя щоденна мета

3. Наскільки вам важливі дружні стосунки на робочому місці?

а) потрібні або не потрібні для отримання особистого задоволення на робочому місці

б) без дружніх контактів я не в змозі виконати робоче завдання

в) дружні контакти стимулюють мене до праці

г) дружні стосунки на робочому місці відволікають мене від роботи

4. Чи завжди намагаєтесь бути кращими за колег?

ні іноді коли вимагають завжди

5. Чи хочете бути лідером (формальним або неформальним)?

ні хочу, але не пропонують завжди

6. Яка винагорода вам потрібна (крім зарплати, яка задовольняє ваші потреби)?

а) висока зарплата б) місце угорі службової ієрархії

в) додаткові соціальні блага (користування фірмовою машиною тощо)

г) соціальна захищеність (гарантія робочого місця)

7. Наскільки готові ви іти на ризик?

не люблю ризику _ іноді можу ризикувати _ мене ризик не лякає _

8. Де і з ким / чим ви любите працювати?

а) надворі _ у приміщенні _ б) з людьми _ з ідеями _ з технікою _

Тести:

1. Цінність винагороди працівника організації - це:

1. Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
2. Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.
3. Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду.
4. Передбачення поведінки працівника.

2. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

1. Змістовні та процесуальні.
2. Змістовні та організаційні.
3. Процесуальні та матеріально-грошові.
4. Змістовні та грошові.

3. Що слід розуміти під функцією мотивації:

1. Діяльність, яка забезпечує спонукання себе до високопродуктивної праці.
2. Діяльність, яка забезпечує спонукання себе та інших до виконання поставлених завдань.
3. Управлінську діяльність, яка забезпечує спонукання персоналу на досягнення особистих цілей.
4. Управлінську діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення цілей організації.

4. Потреби бувають:

1. Первинні та внутрішні.
2. Первинні, вторинні, внутрішні та зовнішні.
3. Внутрішні та вторинні.
4. Внутрішні та зовнішні.

5. До зовнішніх потреб відносяться:

1. Зарплата, кар'єра, додаткова відпустка тощо.
2. Зарплата і службове авто.
3. Службове авто і кар'єра.
4. Зарплата і додаткова відпустка.

6. Процесуальні концепції мотивації працівників організації враховують:

1. Індивідуальну поведінку людей у процесі виконання своїх

функцій.

2.Групову поведінку людей у процесі виконання своїх функцій.

3.Поведінку окремих працівників у процесі виконання своїх функцій.

4.Поведінку всіх працівників організації.

7. Мотив - це:

1.внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби.

2.спонукання людини за допомогою ідейно-психологічного впливу.

3.процес спонукання людини до певних дій.

4.поведінка працівника організації.

8. Існують такі способи мотивації:

1.індивідуальна та функціональна.

2.групова, індивідуальна та примусова.

3.нормативна, примусова, стимулювання.

4.стимулювання, нормативна та функціональна.

9. Мотиви існують:

1.матеріальні та духовні.

2.виробничо-побутові та соціальні.

3.1 та 2.

10. Матеріальні мотиви – це:

1.матеріальна винагорода.

2.поліпшення життєвих умов.

3.придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей.

4.1, 2, 3.

Семінарське заняття 9

Тема 9: Економічні аспекти розвитку персоналу

Мета: розширити і поглибити знання про економічну і соціальну ефективність професійного навчання персоналу

Професійне спрямування: 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

План

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

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

2. Класифікація витрат на розвиток персоналу
3. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу
4. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу
5. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу

Ключові слова і поняття: людський капітал, економічні аспекти розвитку персоналу, вартість робочої сили, прямі матеріальні витрати, втрачені заробітки, моральні втрати працівників, витрати на розвиток персоналу, кошторис витрат, контингент учнів (слухачів).

Питання для обговорення:

1. Назвіть і охарактеризуйте показники витрат на розвиток персоналу організації.
2. Перелічіть класифікаційні ознаки прямих витрат на розвиток персоналу.
3. У чому полягає сутність економічної і соціальної ефективності професійного навчання персоналу?

Допишіть схему: Вставте види інвестицій.



Ситуаційна вправа 1.

Визнаючи у Софії дуже професійного перекладача, Олена Кошарна, партнер компанії Emergex Business Solutions, все ж таки зіткнулася з проблемою: прагнення Софії до залучення у проекти поза межами компанії створює ситуацію, коли Софії стає все важче поєднувати це із своєю роботою в EBS. Окрім нестачі часу, Софії починає бракувати зацікавленості й ентузіазму у роботі, що суперечить підходу EBS до справ.

Ситуація стає критичною, коли за декілька днів до важливих презентацій, для яких треба готувати багато матеріалів, Софія знову залучена до одного із проектів поза межами EBS. Запевнивши Олену, свого безпосереднього менеджера, що встигне все перекласти, працюючи вечорами і у вихідні дні, Софія отримує дозвіл не бути в офісі під час робочого дня протягом декількох днів. Але її ставлення до своєї роботи у вихідний виявляється вражаючим для Олени: вона вважає, що Софія поводить себе, ніби її змусили працювати у

неробочий час. Наступного дня Олена має вилітати в Канаду, але ситуація вимагає і якоїсь негайної реакції, і більш глибоко продуманого рішення. Тепер Олені потрібно вирішувати, як вчинити найкраще.

Тести:

1. Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, населення, держави поділяються на:

- 1) прямі витрати населення, роботодавців і держави та моральні втрати працівників у процесі їх розвитку;
- 2) втрачені заробітки громадян, втрати роботодавців, недоодержаний валовий внутрішній продукт;
- 3) утримання навчальних будівель і приміщень, оренду приміщень для проведення навчання учнів та слухачів;
- 4) прямі витрати населення, роботодавців і держави та моральні втрати працівників у процесі їх розвитку, втрачені заробітки громадян, втрати роботодавців, недоодержаний валовий внутрішній продукт.

2. Проблеми інвестування у розвиток людини, працівника знайшли своє відображення в концепції:

- 1) людського капіталу;
- 2) стратегічного розвитку організації;
- 3) особистого капіталу;
- 4) особистої власності.

3. За характером витрат інвестиції в розвиток персоналу поділяються на:

- 1) необов'язкові та поточні;
- 2) обов'язкові та довгострокові;
- 3) резервоформуючі та нерезервоформуючі;
- 4) безпосередні та опосередковані.

4. О. А. Грішнова поняття «людський капітал» розрізняє за трьома рівнями:

- 1) на особистому, організаційному, національному;
- 2) на особистому, макроекономічному, мікроекономічному;
- 3) на професійному, особистому, соціальному;
- 4) інвестиційному, макроекономічному, мікроекономічному.

5. Інвестиції в розвиток персоналу зазвичай приносять віддачу підприємству у вигляді:

- 1) збільшення плинності кадрів;
- 2) зниження результативності діяльності організації;
- 3) одержання додаткового прибутку;
- 4) додаткових витрат на навчання персоналу.

6. Основним документом, що визначає загальний обсяг, цільове направлення та поквартальний розподіл коштів на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу є:

- 1) кошторис витрат;
- 2) баланс;
- 3) звітність за певні роки;
- 4) річний план професійного навчання.

7. Заробітна плата – це:

- а) винагорода, що визначається у грошовому виразі та виплачується власником чи уповноваженим органом працівнику за виконану роботу;
- б) винагорода, що встановлюється у відповідності зі встановленими нормами праці.

8. Ефективність професійного навчання поділяється на:

- 1) економічну та матеріальну;
- 2) економічну та соціальну;
- 3) економічну та моральну;
- 4) економічну та професійну.

9. Підвищення кваліфікації – це:

- а) отримання нової спеціальної освіти, що зумовлене потребами науково-технічного прогресу та соціального розвитку;
- б) навчання, яке спрямоване на розвиток, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності;
- в) отримання нової спеціальної освіти, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності;
- г) навчання, яке спрямоване на розвиток особистісних соціально-психологічних якостей працівника.

10. Віддача від інвестицій у людину виражається у вигляді:

- 1) прямих матеріальних вигод;
- 2) непрямих матеріальних вигод;
- 3) моральних вигод;
- 4) всі відповіді вірні.

Семінарське заняття 10:

Тема 10: Організація роботи корпоративного навчального центру

Мета: *набути практичних навичок оцінки функціонування корпоративного навчального центру*

Професійне спрямування: *вивчення методології створення корпоративного навчального центру*

План

1. Поняття, призначення і функції корпоративного навчального центру.
2. Особливості створення і функціонування корпоративного навчального центру.
3. Основи андрагогіки.
4. Порядок розробки і проведення корпоративного тренінгу.

Ключові слова і поняття: корпоративний навчальний центр, служба управління персоналом, підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, андрагогіка.

Питання для обговорення:

1. Поясніть сутність і функції корпоративного навчального центру?
2. Чому сучасні організації прагнуть організувати власні навчальні центри, скорочуючи обсяги використання послуг зовнішніх навчальних центрів.
3. У чому полягають переваги організації корпоративного навчального центру у співдружності із навчальним закладом?
4. У чому полягають особливості навчання дорослих?

Ситуаційна вправа:

1. Розробити тренінг для навчання працівників комунікативним навичкам.
2. Розробити тренінг для навчання працівників навичкам ведення продажів.

Семінарське заняття 11:

Тема 11: Організаційна культура і лідерство та їх роль у забезпеченні розвитку персоналу

Мета: надати можливість опанувати майбутнім фахівцям сучасні знання в галузі розвитку персоналу щодо формування організаційної культури

Професійне спрямування: систематизувати практичні навички щодо діагностики організаційної культури

План

1. Поняття організаційної культури та її роль у забезпеченні ефективного управління розвитком персоналу.
2. Організаційна культура як система. Елементи організаційної культури.
3. Властивості і функції організаційної культури.
4. Діагностика організаційної культури. Типологія організаційної культури.
5. Формування організаційної культури.
6. Поняття та значення лідерства. Еволюція теорій лідерства
7. Формування у персоналу лідерських якостей

Ключові слова і поняття: організаційна культура, сучасна парадигма менеджменту, корпоративна соціальна відповідальність, властивості організаційної культури, функції організаційної культури, підсистеми організаційної культури: ціннісна, нормативна, символічна, управлінсько-комунікативна, ідентифікаційна, лідер, якості лідера, стилі лідерства

Питання для обговорення:

- 1. У чому полягає взаємозв'язок організаційної культури та системи розвитку персоналу організації?*
- 2. Яка роль менеджера з персоналу у формуванні організаційної культури?*
- 3. Які існують методики діагностики організаційної культури, у чому полягають їх переваги і недоліки?*
- 4. У чому полягає необхідність формування лідерських якостей у персоналу організації?*

ТЕСТИ:

1. Влада, що передбачає використання людиною як основного інструменту впливу на інших свої особисті риси – це:

- 1) еталонна влада
- 2) законна влада
- 3) експертна влада
- 4) харизматична влада

2. Вкажіть, яка з названих теорій не належить до ситуаційних:

- 1) Теорія Фідлера
- 2) теорія Т. Мітчела і Р. Хауса
- 3) теорія Р. Блейка і Дж. Моутон
- 4) теорія В. Врума та Ф. Йеттона

3. Поведінський підхід до управління ґрунтується на:

1. Дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих.
2. Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.
3. Дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих.
4. Дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів.

4. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на:

1. Виявленні факторів, які впливають на керівників середньої ланки, які безпосередньо виконують тактичні завдання.
2. Виявленні факторів, які впливають на керівників вищої та середньої ланки, які розробляють стратегію і тактику управління.
3. Виявленні факторів, які впливають на поведінку менеджерів і

підлеглих у різних ситуаціях.

4. Виявленні факторів, які впливають на керівників вищої ланки.

5. Згідно з підходом "шлях-цілі", розробленим Т. Мітчелом і Р. Хаусом, стиль керівництва організацією слід вибирати залежно від:

1. Ситуації, яка склалася.

2. Ситуації та розробленої стратегії організації.

3. Ситуації та рівня професіоналізму менеджерів і спеціалістів.

4. Фінансового стану організації.

6. Стиль управління - це:

1. Установлений характер діяльності керівника.

2. Сукупність методів, що постійно використовуються в управлінні.

3. Якості (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності.

4. Методи впливу керівника на підлеглих.

7. На чому ґрунтується еталонна влада?

1. На засадах особистого авторитету та манері поведінки менеджера.

2. На засадах тільки ораторських здібностей.

3. На засадах особистих здібностей.

4. На засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера.

8. На чому ґрунтується законна влада?

1. На праві менеджера давати певні вказівки підлеглим щодо виконання окремих видів робіт.

2. На переконанні підлеглому у праві менеджера віддавати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати.

3. На праві менеджера організовувати виконання певних завдань організації.

4. На праві менеджера розпоряджатися та використовувати всі ресурси організації.

9. Влада примусу - це:

1. Застосування критики на виробничих нарадах.

2. Застосування різних форм стягнень до осіб, що допускають певні порушення.

3. Застосування економічних стягнень до осіб, що допускають порушення.

4. Всі відповіді правильні.

10. Влада-це:

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

- 1.Можливість втручатися в будь-який процес.
- 2.Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.
- 3.Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.
- 4.Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

**ЗРАЗОК ПІДСУМКОВОЇ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ
ВАРІАНТ №1.**

1. Дайте відповідь на одне із запитань.

Розвиток організації. Планування і розвиток кар'єри.

2. Тестове завдання.

1. На організацію впливають такі контрагенти:

- а) ієрархічна влада, політика, екологія, керівники інших організацій;
- б) споживачі, інвестори, працівники організації, керівники організації;
- в) власники, ієрархічна влада, ринок, політичні сили.

2. У діяльності організації керуються такими завданнями:

- а) стратегічні, поточні;
- б) коротко-, середньо-, довгострокові;
- в) господарські, загальні, робочі.

3. Структура організації – це:

- а) відокремлена в технологічному і адміністративному розумінні ланка підприємства, в якому виготовляється той чи інший продукт;
- б) це її внутрішня побудова, яка характеризує склад підрозділів і систему зв'язку, підпорядкованість і взаємодію між ними;
- в) продуктивна структура, в основу формування структурних підрозділів якої покладено технологічний ланцюжок виготовлення продукції.

4. Організація має такі основні компоненти:

- а) керуюча і керована ланки; розробка комплексної системи; взаємне пристосування; виробниче ядро;
- б) стандартизація окремого працівника; стандартизація змісту роботи; техноструктура;
- в) техноструктура; допоміжний персонал; виробниче ядро; середня ланка; стратегічна верхівка.

5. Цехи поділяються на:

- а) збиральні, фінансові, адміністративні;
- б) механічні, основні, виробничі;
- в) основні, допоміжні, обслуговуючі, другорядні, дослідницькі.

3. Дайте визначення термінам: ротація, учнівство, наставництво, ділові ігри.

4. Розв'яжіть дане завдання.

Побудуйте схему взаємозв'язку цілей розвитку персоналу із загальними цілями підприємства. Охарактеризуйте дану схему. Наведіть відповідні приклади.

ВИМОГИ ДО ЗАЛІКУ

- Володіння теоретичним матеріалом з тем курсу.
- Пройдено перевірку рівня засвоєння знань з тем, які виносилися на самостійне опрацювання, на індивідуальній консультації у викладача.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.
2. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації. Управління конкурентоспроможністю персоналу.
3. Управління проектом розвитку персоналу в організації.
4. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації.
5. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.
6. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу.
7. Джерела інформації з розвитку персоналу
8. Законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу
9. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг
10. Система багаторівневої освіти в Україні.
11. Поняття, необхідність та рівні планування і прогнозування розвитку персоналу.
12. Методи планування розвитку персоналу.
13. Поняття організаційної культури та її роль у забезпеченні ефективного управління розвитком персоналу.
14. Поняття та значення лідерства для забезпечення конкурентоспроможності працівників і організації.
15. Поняття і зміст внутрішніх нормативних документів, які регламентують вимоги до посадових обов'язків персоналу.
16. Поняття, завдання та методи ділової оцінки персоналу.
17. Форми та види адаптації персоналу.
18. Атестація як особливий метод оцінювання персоналу.
19. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу.
20. Трудова кар'єра та її планування в організації.
21. Планування і розвиток кар'єри робітників.
22. Планування і розвиток кар'єри фахівців і керівників.
23. Формування резерву керівників.
24. Оцінка ефективності формування і використання кадрового резерву.
25. Роль і місце соціального управління у планування та організації розвитку персоналу.
26. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.
27. Типи, форми і мета професійного навчання робітників.

28. Роль держави і організації у підготовці кадрів на виробництві.
29. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і фахівців.
30. Самостійне навчання керівників і фахівців організації.
31. Короткострокове і довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.
32. Поняття, призначення і функції корпоративного навчального центру.
33. Особливості створення і функціонування корпоративного навчального центру.
34. Основи андрагогіки.
35. Поняття і класифікація витрат на розвиток персоналу
36. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу
37. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу
38. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу
39. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу
40. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу.
41. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій
42. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПМР ТА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Вид завдання	Оцінка	Вимоги до знань та умінь студентів
Тестове	5 балів	Правильна відповідь на тестове завдання.
	0 балів	Неправильна відповідь на тестове завдання.
<i>Максимальна кількість балів</i>	20 балів	
Теоретичне	0-9 балів	Несвідоме, механічне відтворення матеріалу зі значними помилками та прогалинами; судження необґрунтовані; недостатньо проявляється самостійність мислення. Відповідь містить стилістичні та граматичні помилки.
	10-16 балів	Свідоме відтворення матеріалу з незначними помилками; дещо порушено логічність та послідовність викладу; недостатньо проявляється самостійність мислення. Відповідь стилістично правильна, містить незначні граматичні помилки.
	17-23 бали	Свідоме і повне відтворення матеріалу з деякими неточностями у другорядному матеріалі; виклад матеріалу достатньо обґрунтований, дещо порушено послідовність викладу. Відповідь стилістично та граматично правильна.
	24-30 балів	Виклад матеріалу глибоко обґрунтований, логічний, переконливий. Відповідь містить власні приклади, що свідчить про творче застосування матеріалу. Відповідь стилістично та граматично правильна.
<i>Максимальна кількість балів</i>	30 балів	
Професійно-орієнтоване	50-46 балів	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз ситуації базується на отриманих теоретичних знаннях • Проблему сформульовано у наукових термінах • Правильно визначено основні поняття та категорії, що описують ситуацію • Відповідь містить детальне наукове пояснення описаних фактів. Інтерпретація містить узагальнену характеристику досліджуваного явища, описуються можливі причини такого результату • Для ілюстрації підібрано власні приклади • Відповідь містить власні висновки автора. • Робота написана стилістично та граматично

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

		правильно з використанням професійних термінів.
	45-38 бали	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз ситуації базується на отриманих теоретичних знаннях. • Проблему сформульовано у наукових термінах. • Правильно визначено основні поняття та категорії, що описують ситуацію. • Відповідь містить детальне наукове пояснення описаних фактів. Інтерпретація містить узагальнену характеристику досліджуваного явища. • Відповідь ілюструється відповідними прикладами з підручників та посібників. • Відповідь містить власні висновки автора. • Робота написана стилістично та граматично правильно з використанням професійних термінів.
	30-37 балів	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз ситуації базується на отриманих теоретичних знаннях • Проблему сформульовано у наукових термінах • Частково визначено основні поняття та категорії, що описують ситуацію • Відповідь містить спробу наукового пояснення описаних фактів. Інтерпретація містить часткову характеристику досліджуваного явища. • Для ілюстрації підібрано приклад, описаний в підручнику або на лекції • Відповідь містить власні висновки автора. • У роботі є незначні стилістичні та граматичні помилки.
	0-29 балів	Є помилки у визначенні основних понять та наукового змісту ситуації. Пояснення базується на побутових уявленнях та не завершується власним висновком.
Максимальна кількість балів	50 балів	
Всього	100 балів	

Рекомендована література

Базова

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. - 1996. - № 30, С. 141.
2. Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда и механизм ее реализации. МБТ. - Женева, 1998.
3. Кодекс законів про працю України. К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2001.
4. Лук'янченко Н.Д., Савченко Г.О., Марценюк О.В. Управління розвитком персоналу. Донецьк, ДонНУ, 2006.- 239с.
2. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. - К.: Знання, КОО, 2001 р.
3. Кремінь В. Ми повинні усвідомлювати пріоритет знань . Урядовий кур'єр .- 2000 р. - №137.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие . Под ред. П.В. Шеметовца. - М.: ИНФРА - М, НГАЗиУ; Новосибирск, 2000 г.
5. Мескон М. и др. Основы менеджмента. -М.: Дело, 1993г.
6. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2002 р.
7. Стратегія управління підприємством. Під ред. В.С.Пономаренко. — Харків: Основа, 1999 р.
8. Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А.Я.Кибанова. - М.- ИНФРА - М, 1997 г.
9. Управление персоналом: энциклопедический словарь. Под ред. А.Я.Кибанова.-М: ИНФРА-М, 1998 г.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб. -прак. пособие. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997 г.

Додаткова

1. Біляцький С, Хахлюк А. Державне, регулювання в системі підготовки кадрів. Україна: аспекти праці. - 19%. - №2-3.
2. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие. Под ред. П.В. Шеметова. - М.- ИНФРА-М, НГАЗиУ; Новосибирск, 2000 г.
3. Петрова Т., Щербак Л. Більше знати, щоб краще працювати. Праця та зарплата. - 2001.-№20.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.:КНЕУ, 2002 р.
5. Управление персоналом организации. Учебник. Под ред.А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2002 г.

Навчальне видання

МОСІЙЧУК Ірина Вікторівна

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З КУРСУ
«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ»

Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування
Спеціальність: 8.03060101 Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)
ОКР «Магістр»

Надруковано з оригінал-макета автора

Підписано до друку _____. Формат 60x90/16. Ум. друк. арк. 4.05.
Обл. вид. арк. 4.2. Друк різнографічний.
Гарнітура Times New Roman. Зам. 19. Наклад 100.

Видавництво Житомирського державного університету
імені Івана Франка

Свідоцтво про державну реєстрацію:
серія ЖТ №10 від 07.12.04 р.
м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 40
електронна пошта (E-mail): zu@zu.edu.ua