

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,  
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні рекомендації до самостійної роботи з  
навчальної дисципліни  
“Розвиток персоналу”  
для студентів спеціальності  
8.03050501 “Управління персоналом та економіка праці”  
всіх форм навчання**

Укладач

Маркова Н. С.

Відповідальний за випуск

Назарова Г. В.

Харків, Вид. ХНЕУ, 2011

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом  
Протокол № 1 від 26.08.2011 р.

Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни “Розвиток персоналу” для студентів спеціальності 8.03050501 “Управління персоналом та економіка праці” всіх форм навчання. / Укл. Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 36 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни “Розвиток персоналу” із зазначенням питань й завдань для самоопрацювання. Вміщено банк тестів, практичних завдань та контрольних питань для самодіагностики ступеню засвоєння змісту навчальної дисципліни.

## ВСТУП

Самостійна робота студентів – це складова навчального процесу, важливий чинник, що формує вміння вчитися, сприяє активізації засвоєння студентом знань. Самостійна робота студентів є основним засобом опанування навчального матеріалу у поза аудиторний час, особливо при використанні кредитно-модульної системи, коли скорочується обсяг аудиторної роботи.

Метою самостійної роботи студента (СРС) є забезпечення засвоєння в повному обсязі навчальної програми шляхом свідомого закріплення, поглиблення і систематизації набутих теоретичних знань, а також опанування навичок роботи з навчальною і науково-методичною літературою, вміння вільно орієнтуватися в інформаційному просторі.

СРС є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи і його творчого застосування в майбутній професійній діяльності.

Самостійна робота з навчальної дисципліни “Розвиток персоналу” передбачена навчальним планом підготовки студентів спеціальності 8.03050501 “Управління персоналом та економіка праці”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни визначається навчальною програмою, методичними матеріалами, завданнями викладача та організовується з дотриманням низки вимог:

надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;

забезпечення можливості творчого підходу у виконанні роботи;

підтримка виконання самостійної роботи щільним зв'язком між студентом та викладачем.

Студенти, які вивчають дисципліну “Розвиток персоналу” мають інформуватися викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, рівня оцінки.

Інструментарій забезпечення СРС з навчальної дисципліни “Розвиток персоналу” представлений в табл. 1.

Таблиця 1

## Інструментарій забезпечення СРС з навчальної дисципліни “Розвиток персоналу”

Змістові модулі та теми	Інформаційна база	Форма проведення (виконання)	Форма контролю	Ліміт часу	Термін контролю	Критерії оцінки
1	2	3	4	5	6	7
<b>Модуль І. Макроекономічні аспекти розвитку персоналу(53 години СРС)</b>						
Тема 1. Розвиток персоналу як об’єкт стратегічного управління організації	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд рекомендованої літератури	Звіт групи щодо обговорення питань (стереотипне завдання)	5	2 тиждень	1 – 10 балів
Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованого підприємства	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд рекомендованої літератури	Проведення семінарського заняття за питаннями, поданими на самостійне опрацювання	5	2 тиждень	1 – 12 балів
Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд рекомендованої літератури та законодавчої бази	Звіт груп щодо розробленого проекту розвитку персоналу (евристичне СРС)	6	3 тиждень	1 – 12 балів
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	Банк питань для самопідготовки. Банк завдань	Огляд рекомендованої літератури та законодавчої бази	Виконання практичних завдань (діагностичні завдання)	5	4 тиждень	1-10 балів
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд рекомендованої літератури	Звіт групи щодо обговорення питань (стереотипне завдання)	5	5 тиждень	1-10 балів
Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд рекомендованої літератури	Виконання практичного завдання “Побудова професіограми” (евристичне завдання)	5	6 тиждень	1-12 балів
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд рекомендованої літератури та законодавчої бази	Проведення семінарського заняття за питаннями, поданими на самостійне опрацювання	5	6 тиждень	1-10 балів
Модульна контрольна робота № 1	Банк питань для самодіагностики. Банк завдань	Підготовка до контролю знань	МКР (СРС)	6	7 тиждень	1 – 12 балів

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ)	Тематика ІНДЗ	Підготовка ІНДЗ	Підготовка тез доповіді щодо обраної тематики (евристична СРС)	6	Протягом семестру	1 – 12 балів
<b>Модуль 2. Організаційні особливості розвитку персоналу (53 години СРС)</b>						
Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд рекомендованої літератури	Звіт групи щодо результатів розробки методики адаптації новачків	7	8 тиждень	1-12 балів
Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд рекомендованої літератури	Виконання практичного завдання щодо опрацювання питань з атестації персоналу	7	9 тиждень	1 – 10 балів
Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд рекомендованої літератури та законодавчої бази	Звіт групи щодо обговорення питань (стереотипне завдання)	7	10 тиждень	1 – 10 балів
Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців	Банк практичних завдань	Огляд рекомендованої літератури та законодавчої бази	Виконання практичного завдання (діагностичне завдання)	6	11 тиждень	1 – 10 балів
12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Побудова кар'єрограми працівника	6	12 тиждень	1 – 12 балів
Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд рекомендованої літератури та законодавчої бази	Звіт групи щодо обговорення питань (стереотипне завдання)	6	13 тиждень	1 – 10 балів
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу	Банк практичних завдань	Огляд основної та додаткової літератури	Виконання практичного завдання (діагностичне завдання)	8	14 тиждень	1 – 12 балів
Модульна контрольна робота № 2	Банк питань для самодіагностики. Банк завдань	Підготовка до контролю знань	МКР (СРС)	6	15 тиждень	1 – 12 балів

# Модуль I. Макроекономічні аспекти розвитку персоналу

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

- 1.1. Предмет та сутність учбової дисципліни “Розвиток персоналу”.
- 1.2. Складові конкурентоспроможності персоналу.

### Питання для самостійного опрацювання

1. Роль та місце персоналу в організації.
2. Поняття “навчання”, “виховання” і “розвиток”, їх взаємозв'язок.
3. Життєва криза як рушійна сила розвитку.
4. Роль і місце психології розвитку у вивченні людини.
5. Дослідження передового закордонного досвіду з питань розвитку персоналу (за основу доцільно брати приклади США, Великобританії, Германії, Японії, Китаю та ін. країн світової спільноти).

**Література:** основна [2, 6, 10, 13]. Додаткова [2, 6, 7, 24].

### Тестові завдання для перевірки знань

1. *Що виступає предметом вивчення учбової дисципліни “Розвиток персоналу”:*
  - а) персонал підприємства;
  - б) професійне навчання персоналу підприємства;
  - в) керівний склад персоналу;
  - г) організація та реалізація оцінки, кар'єрного зростання, професійного навчання, соціального розвитку, мотивування, адаптації персоналу?
2. *Гармонійний розвиток людини передбачає:*
  - а) створення умов для всебічного розвитку особистості;
  - б) розвиток фізичного, духовно-емоційного, професійно-кваліфікаційного рівня особистості;
  - в) професійне навчання працівника.
3. *Сукупність кількісних та якісних характеристик робочої сили та її відповідність запитам роботодавця – це:*
  - а) кон'юнктура на ринку робочої сили;

- б) конкурентоспроможність персоналу;
- в) трудовий потенціал підприємства.

4. До якісних показників конкурентоспроможності персоналу відносять:

- а) освіту;
- б) рівень працездатності та здоров'я;
- в) вік;
- г) сімейний стан;
- д) рівень продуктивності праці.

5. На стадії стагнації підприємства витрати на професійне навчання:

- а) збільшують;
- б) скорочують;
- в) залишають на колишньому (докризовому) рівні.

## **Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованого підприємства**

2.1. Сутність корпоративного розвитку персоналу в організації.

2.2. Роль організаційної культури у розвитку персоналу.

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

2.4. Особливості функціонування знанієбазованої організації.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Інтернет як найвигідний спосіб залучення кадрів.
2. Хедхантери та їх роль у рекрутингу персоналу.

**Література:** основна [3, 4, 6, 10, 11]. Додаткова [1, 4, 7, 8, 20].

### **Завдання для самоконтролю знань**

Підготовка до семінарського заняття за наступними питаннями:

1. Сутність та особливості концепції управління знаннями.
2. Інтелектуальний капітал: сутність, структура, методики вимірювання.
3. Інтелектуалізація праці: вплив освіти на підвищення доходності підприємств.

#### 4. Капіталізація людського капіталу.

### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. *Визначте відмінності між професійним навчанням та розвитком персоналу:*

- а) професійне навчання є складовою розвитку персоналу;
- б) розвиток персоналу є одним з видів професійного навчання;
- в) їх не існує;

2. *Сутність морально-етичних та духовних цінностей, що поділяються більшістю персоналу підприємстві – це:*

- а) кадрова політика підприємства;
- б) філософія підприємства;
- в) організаційна культура підприємства.

3. *До функцій відділу з розвитку персоналу відносять:*

- а) планування потреби в професійному навчанні персоналу;
- б) розробка планів збуту продукції (робіт, послуг);
- в) складання SWOT-аналізу діяльності підприємства;
- г) проведення внутрішньокорпоративних тренінгів;
- д) проведення оцінки персоналу.

4. *Хедхантінг передбачає використання наступного методу пошуку персоналу:*

- а) прямого;
- б) непрямого;
- в) комбінованого.

5. *Знання можна охарактеризувати наступним чином:*

а) сукупність відомостей з якої-небудь галузі, набутих у процесі навчання;

б) повідомлення, відомості про щось, які передає людина;

в) відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, про події, ситуації, чиясь діяльність, що їх сприймає людина безпосередньо або за допомогою спеціальних пристроїв, зокрема через керуючі машини та інші системи.

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

#### 3.1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу.



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

3.3. Визначення потреби в навчанні персоналу.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Особливості розробки бізнес-плану щодо доцільності розвитку персоналу.

2. Державні гарантії та перепони в галузі розвитку кадрів.

**Література:** основна [1, 10]. Додаткова [1, 13, 14].

### **Завдання для самоконтролю знань**

Студентам (по 5-7 осіб у групі) пропонується розробити проект розвитку персоналу (напрямок обирається самостійно) виходячи з особливостей діяльності підприємства-бази практики згідно із структурою, поданою в лекційному матеріалі. Необхідно обґрунтувати ефективність його реалізації з урахуванням вимог вітчизняного законодавства про працю та виходячи з особливостей соціально-економічного становища країни.

### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. *Проект розвитку персоналу – це:*

а) сукупність правил та процедур, що дозволяють реалізувати елементи системи розвитку персоналу за певний період;

б) тимчасова дія, що націлена на реалізацію цілей з розвитку персоналу на підприємстві;

в) дані щодо соціальної, рольової та функціональної структури персоналу.

2. *Основними характеристиками проекту з розвитку персоналу виступають:*

а) тимчасовість;

б) узгодженість думок різних суб'єктів проекту;

в) поетапність реалізації;

г) унікальність.

3. *Які розрізняють форми проектів з розвитку персоналу:*

а) первинну;

б) вторинну;

- в) функціональну;
- г) штатну;
- д) календарну.

4. До чинників, які викликають потребу у навчанні персоналу відносять:

- а) підвищення кількості бракованої продукції;
- б) порушення трудової дисципліни;
- в) скасування діяльності внутрішньокорпоративного центру з професійного навчання;
- г) непропорційність керівного та робітничого складу персоналу;
- д) зниження рівня продуктивності праці.

5. Які нормативно-правові документи лежать в основі розробки проектів з розвитку персоналу:

- а) КЗпП;
- б) Податковий кодекс;
- в) Закон України “Про лізинг”;
- г) Закон України “Про оплату праці”.

#### **Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу**

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

4.2. Класифікація витрат на розвиток персонал.

4.3. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Людський капітал: сутність та структура.
2. Інтелектуалізація праці: напрями вирішення проблеми.

**Література:** основна [5, 10]. Додаткова [5, 9, 11, 15, 18, 21, 25, 26].

#### **Завдання для самоконтролю знань**

*Завдання 1.* Визначте 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.

**Завдання 2.** Визначите втрати від підвищення кваліфікації шести співробітників підприємства, на яке було витрачено 7 тис. грн., якщо після їх навчання випуск продукції на підприємстві не збільшився. Норма дисконтування складає 5% на місяць. Розрахунок провести на сім місяців.

**Завдання 3.** Підприємство визначає найбільш вигідні умови договору з навчальним закладом. У відповідності із договором протягом трьох років 14 співробітників підприємства пройдуть курс навчання (в перший рік буде навчатися 50% всього контингенту учнів, у другий рік – 2 особи, у третій – решта). Адміністрація заявила, що платня за навчання зросте на 900 грн. у другому році навчання, на 500 грн. – у третьому році (в теперішній час плата за навчання одного співробітника складатиме 2 000 грн. на рік). Навчальний заклад пропонує підприємству такі умови оплати: підприємство вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, виходячи із встановленого в теперішній час рівня оплати. Ставка банківського відсотку за депозитами в національній валюті складає 5%, а в іноземній валюті – 3%, прогнозований рівень інфляції становить – 15%. Який варіант оплати (за яких умов) найбільш вигідний для підприємства? Чому?

### **Тестові завдання для перевірки знань**

**1. Людський капітал підприємства – це:**

а) рівень розвитку особистісних та професійних якостей персоналу підприємства;

б) накопичений за рахунок інвестицій рівень професіоналізму, кваліфікації, здоров'я, який використовується задля підвищення продуктивності праці та особистісного збагачення;

в) сукупність ділових, професійних, морально-етичних якостей людини;

г) штатний склад підприємства.

**2. Інвестицій в людський капітал – це:**

а) витрати на придбання техніки, технології, споруд, проведення рекрутингу;

б) витрати на професійну підготовку персоналу;

в) будь-які вкладення в людину, що збагачують змістовність її праці.

3. До соціальних зисків від вкладання в людській капітал відносять:

- а) повагу колег;
- б) більш високу заробітну плату;
- в) можливість спілкування із цікавими людьми;
- г) можливість участі у прийнятті рішень;
- д) оплата компенсаційного пакету.

4. За характером витрат розрізняють наступні види:

- а) обов'язкові;
- б) довгострокові;
- в) опосередковані;
- г) кошти організацій;
- д) безпосередні.

5. Економічні вигоди від вкладання в людський капітал можливо визначити за допомогою наступних методів:

- а) чистий дисконтований дохід;
- б) порівняння за парами;
- в) внутрішня норма доходності;
- г) анкетування.

## **Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу**

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

5.2. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації.

5.3. Розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Побудова міжгалузевих матриць потреби в кадрах.
2. Передові методи планування й прогнозування потреби у фахівцях у США, Японії.

**Література:** основна [1, 3, 10]. Додаткова [13, 14, 19].

## **Тестові завдання для перевірки знань**

1. До методів планування потреби в робітниках відносять:

- а) штатно-нормативний метод;
- б) метод “від досягнутого рівня”;
- в) експертний метод;
- г) порівняння за парами.

2. До методів планування потреби у фахівцях відносять:

- а) метод, побудований на основі використання даних про тривалість трудового процесу;
- б) метод насиченості фахівцями;
- в) метод екстраполяції;
- г) метод за нормативами чисельності.

3. В основу розрахунку додаткової потреби у фахівцях покладено:

- а) попит на ринку праці;
- б) кон'юнктурна позиція на певну професію;
- в) балансові розрахунки.

## **Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу**

6.1. Управління системою загальної середньої освіти.

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

6.3. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою.

## **Питання для самостійного опрацювання**

1. Проблеми працевлаштування випускників вузів та напрями їх вирішення.

2. Напрями підвищення ефективності середнього професійного навчання.

**Література:** основна [1, 7, 8]. Додаткова [15, 16].

## **Завдання для самоконтролю знань**

Розробка професіограми працівника (професія обирається студентами самостійно). Класичний вигляд професіограми представлений в табл. 2 (За А. Я. Кібановим ).

Методичні рекомендації.

Професіограма – опис об'єктивних характеристик конкретної професії, функцій і процесів трудової діяльності працівника, аналіз яких дає змогу визначити систему професійно важливих якостей.

Таблиця 2

### Структура професіограми

Розділ	Склад розділу
1. Відомості про професію	Загальні відомості про професію, зміни, які відбулися із розвитком НТП, перспективи розвитку професії
2. Процес праці	Характеристика процесу праці, сфера діяльності та вид праці, продукція, знаряддя праці, основні виробничі операції та професійні обов'язки, робоче місце, робоча поза
3. Санітарно-гігієнічні умови праці	Робота у приміщенні або на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці та відпочинку; монотонність й темп праці; можливості виробничих травм, профзахворювань, медичні показання, пільги та компенсації
4. Психофізіологічні вимоги до працівника	Вимоги до особливостей сприйняття, мислення, уваги, пам'яті; вимоги до емоційно-вольових якостей людини; вимоги до ділових якостей
5. Професійні знання та навички	Перелік необхідних знань, умінь, навичок
6. Вимоги до професійної підготовки	Форми, методи та строки професійного навчання, перспективи професійного зростання

### Тестові завдання для перевірки знань

1. *За критерієм професійних навчальних програм розрізняють наступні навчальні заклади:*

- а) загальноосвітні навчальні заклади;
- б) вищі навчальні заклади;
- в) навчальні заклади, підпорядковані центральним органам виконавчої влади;
- г) післядипломні навчальні заклади.

2. *До закладів професійно-технічної освіти відносять:*

- а) навчально-виробничий центр;
- б) вечірню школу;
- в) інститут;
- г) училище-завод;
- д) навчальний центр.

3. *Вищий навчальний заклад, який проводить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у галузі*

*культури і мистецтва – це:*

- а) інститут;
- б) художнє професійно-технічне училище;
- в) консерваторія.

*4. Розрізняють наступні освітньо-кваліфікаційні рівні:*

- а) повна вища освіта;
- б) бакалавр;
- в) магістр;
- г) неповна вища освіта.

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

7.1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.

7.2. Кадрові агентства при навчальних закладах.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Роль кадрових агентств у працевлаштуванні населення.
2. Закордонний досвід забезпечення організацій персоналом, який відповідає вимогам високої майстерності та професіоналізму.
3. Тенденції розвитку вітчизняного та закордонних ринків робочої сили.
4. Особливості використання зовнішніх та внутрішніх джерел при заповненні вакансій в Україні на прикладі декількох підприємств різної форми власності.

**Література:** основна [1, 3, 4, 10]. Додаткова [5, 11].

### **Завдання для самоконтролю знань**

Підготовка до семінарського заняття за наступними питаннями:

1. Сучасні тенденції розвитку університетської освіти в різних країнах (США, Японія, Росія, Україна).
2. Проблеми професійно-технічної освіти та напрями їх вирішення.
3. Підготовка кадрів за програмою MBA: особливості навчання у вітчизняних умовах.
4. Проблеми працевлаштування випускників вузів та шляхи їх усунення.

5. Роль кадрових агентств та ресурсів мережі Інтернет при працевлаштуванні випускників вузів.

### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. Який з нижченаведених джерел залучення кадрів не є зовнішнім джерелом:

- а) центри зайнятості;
- б) кадрові агентства;
- в) лізинг персоналу;
- г) резерв кадрів?

2. Що виступає об'єктом купівлі-продажу на ринку робочої сили:

- а) персонал;
- б) робоча сила;
- в) здатність до праці;
- г) праця.

3. Маркетинг персоналу – це:

а) вид управлінської діяльності, що направлений на довгострокове забезпечення підприємства персоналом;

б) здатність підприємства знаходити персонал необхідної кількості та якості;

в) вид управлінської діяльності, що передбачає здійснення професійної підготовки персоналу.

4. До функцій маркетингу персоналу відносять:

- а) позиціонування підприємства на ринку;
- б) організація діяльності підприємства;
- в) контроль діяльності підприємства;
- г) сегментування ринку праці;
- д) стимулювання потенційного попиту на підприємство.

5. До посередників на ринку праці відносять наступних суб'єктів:

- а) рекрутери;
- б) промоутери;
- в) мерчандайзери;
- г) хедхантери;
- д) служба зайнятості.



## Модуль 2. Організаційні особливості розвитку персоналу

### Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців

- 8.1. Адаптація персоналу: особливості та види.
- 8.2. Оцінка результатів виробничої адаптації.
- 8.3. Роль трудового наставництва у розвитку персоналу.

#### Питання для самостійного опрацювання

1. Особливості побудови соціограми.
2. Методики вимірювання дезадаптації та рівня стресів.

**Література:** основна [4, 6, 10, 11-13]. Додаткова [1, 2, 4, 20].

#### Завдання для самоконтролю знань

Студентам необхідно навчитися розробляти методику професійної адаптації співробітників. Використовуючи структурну схему (рис. 1) розробити етапи й форми адаптації, а також зробити висновок про необхідність наставництва, консультування й іспитового терміну для молодих фахівців, молодих керівників, нових працівників.

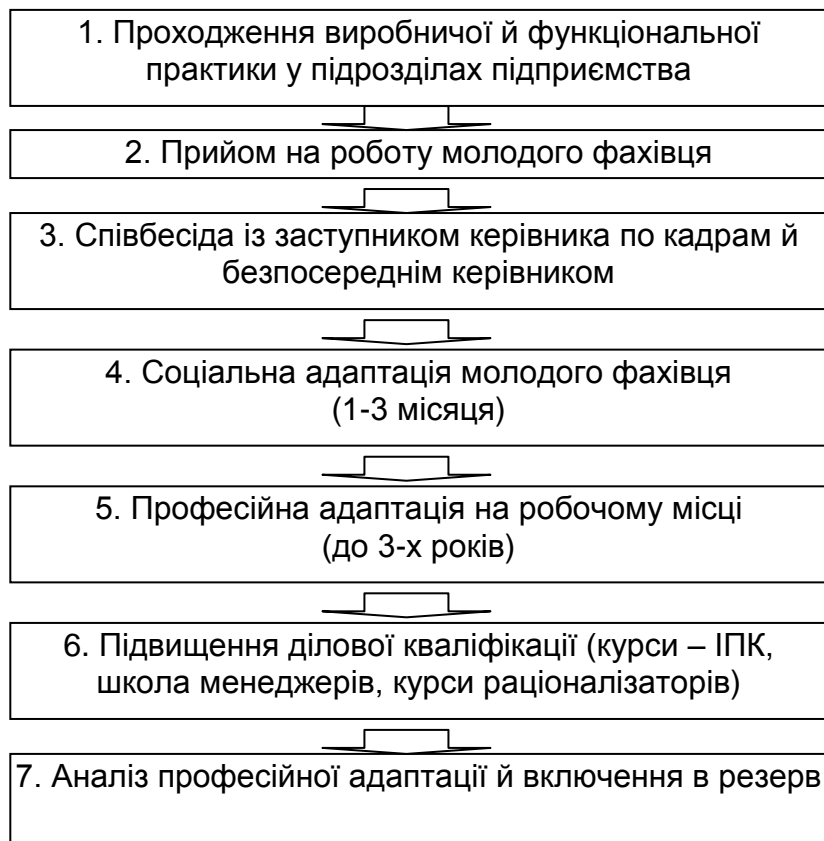


Рис. 1. Послідовність адаптації молодого фахівця

### **Тестові завдання для перевірки знань**

*1. Первинна адаптація:*

а) психологічне вживання в колектив;

б) пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності;

в) пристосування працівників, що мають досвід роботи.

*2. Професіограма – це:*

а) опис особливостей певної діяльності;

б) штатний розклад;

в) перелік прав та обов'язків;

г) алгоритм дій фахівця.

*3. Розрізняють наступні види професійної адаптації персоналу:*

а) первинна й вторинна;

б) виробнича й управлінська;

в) активна й пасивна.

*4. Програма адаптації персоналу – це:*

а) перелік дій стосовно послідовності пристосування працівників до соціального та професійного оточення на підприємстві;

б) розширений вигляд посадової інструкції;

в) процедура та принципи пристосування працівників.

*5. Неможливість пристосування працівників до особливостей діяльності на підприємстві – це:*

а) стресостійкість;

б) адаптація;

в) дезадаптація.

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

9.1. Сутність атестації персоналу.

9.2. Методи атестації персоналу.

9.3. Сертифікація персоналу організації.

9.4. Зарубіжний досвід проведення атестації та сертифікації персоналу.

### Питання для самостійного опрацювання

1. Існуючі методи атестації персоналу.
2. Порівняльна характеристика існуючих методів атестації.

**Література:** основна [1, 4, 6, 10, 11-13]. Додаткова [1, 2, 4, 20].

### Завдання для самоконтролю знань

1. Використовуючи власний досвід та теоретичні знання, розподіліть функцій з атестування між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами з персоналу (кадровими службами). Результати оформіть за формою (табл. 3).

Таблиця 3

Розподіл функцій з проведення атестації між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами з персоналу (кадровими службами)

Лінійні керівники	Кадрові служби

2. Охарактеризуйте кожен етап проведення атестації працівників в організації та заповніть табл. 4.

Таблиця 4

Характеристика етапів атестації працівників в організації

№	Назва етапу	Характеристика етапів
1	Підготовка	
2	Проведення атестації	
3	Підведення підсумків атестації	

3. Заповніть нижченаведену табл. 5.

Таблиця 5

Хто і коли проводить атестацію?

Хто	Коли	Переваги	Недоліки
Керівник керівника (вищого рівня)			
Представник служби персоналу			
Самооцінювання			
Оцінювання колегами (рівними за статусом)			
Оцінювання підлеглими			
Центр оцінювання (асесмент)			

### Тестові завдання для перевірки знань

1. У якій послідовності відбувається атестація персоналу?
  - а) формування складу атестаційної комісії;

- б) підбиття підсумків атестації;
- в) організація роботи атестаційної комісії;
- г) підготовка наказу про проведення атестації.

*2. Атестація персоналу повинна полягати у:*

а) забезпеченні прямої і стабільної зацікавленості кожного працівника в досягненні високих показників індивідуальної трудової діяльності; створенні позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах, закріпленні кадрів і мінімізації їх плинності;

б) оцінці результатів праці за певний період часу, оцінці ділових та особистих якостей працівника, визначенні потенційних можливостей щодо продовження службової діяльності працівника на даному місці чи переміщенні його на вищу або нижчу посаду;

в) створенні позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах, закріпленні кадрів і мінімізації їх плинності; вивченні та врахуванні особливостей колективу, вивченні результатів праці.

*3. До методів атестації відносять:*

- а) 360<sup>0</sup> оцінка;
- б) підвищення кваліфікації;
- в) коучинг;
- г) анкетування.

*4. Сертифікація персоналу дозволяє:*

а) визначати об'єктивність оцінювання;

б) проведення політики стимулювання;

в) визначати відповідність рівня кваліфікаційних характеристик персоналу;

г) видавати сертифікати відповідності кваліфікаційного рівня персоналу нормативам, прийнятим на підприємстві.

*5. Оцінку персоналу можуть проводити наступні суб'єкти:*

- а) залучений консультант;
- б) сам працівник;
- в) HR-менеджер;
- г) клієнти.

**Тема 10. Планування і організація професійного навчання  
робітників організації**

- 10.1. Сутність первинної підготовки робітничих кадрів.
- 10.2. Перепідготовка робітничих кадрів.
- 10.3. Підвищення кваліфікації робітників.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Світові тенденції підготовки робітничих кадрів.
2. Дуальна системи підготовки робітників у Німеччині.
3. Методи визначення потреби у навчанні робітників.
4. Поняття професіоналізму, компетентності, кваліфікації у сфері управління персоналом.
5. Взаємозв'язок типу особистості і сфери професійної діяльності.

**Література:** основна [2, 3, 5, 8, 9, 13]. Додаткова [4, 14, 16, 19].

### **Тестові завдання для перевірки знань**

*1. Професійне навчання персоналу включає наступні види:*

- а) професійно-кваліфікаційне просування;
- б) підвищення кваліфікації;
- в) формування резерву керівників;
- г) перепідготовку персоналу;
- д) первинну професійну підготовку.

*2. Перепідготовка персоналу – це:*

а) професійно-технічне або вище навчання персоналу, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння, навички;

б) здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності;

в) професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах;

г) професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією, які не мають первинної професійної підготовки у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

*3. Відокремлюють наступні форми підвищення кваліфікації робітників:*

- а) курси бригадирів;
- б) курси підвищення кваліфікації;

- в) школа передових прийомів праці;
- г) практичні заняття.

4. *Ротація персоналу передбачає:*

- а) підвищення по кар'єрним сходам;
- б) звільнення працівника з підприємства;
- в) оволодіння суміжною професією.

5. *Відокремлюють наступні методи навчання персоналу на робочому місці:*

- а) лекція;
- б) практичні заняття;
- в) семінар;
- г) учнівство;
- д) інструктаж.

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

11.1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.

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

11.3. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації.

11.4. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців, університети організацій.

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

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Сутність коучінгу, симуляцій, тренінгів, вебінарів та ін.
2. Особливості підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

**Література:** основна [1, 4, 7, 13]. Додаткова [1, 4, 5, 8, 10, 16, 19].

### **Завдання для самоконтролю знань**

Розробіть для кожного варіанту рішення з погляду менеджера з персоналу. Побудуйте матриці “інтерес до себе – інтерес до інших” і “виграш – програш” (кожному варіанту буде відповідати крапка на

площині з відповідними осями). Виберіть оптимальний спосіб вирішення конфлікту. Інтерес, до себе визначається з погляду менеджера з персоналу. Для побудови такої матриці усі варіанти відображаються у відповідних областях координатної площини (рис. 3). Виграш і програш розглядаються як матеріальний (фінансова сторона співробітництва), так і моральний (душевний стан задіяних сторін).

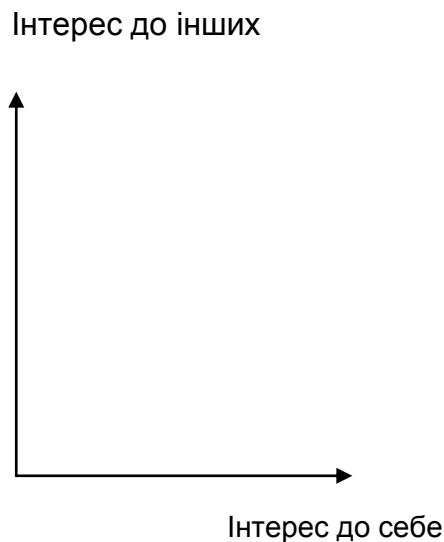


Рис. 2. Матриця "інтерес до себе – інтерес до інших"

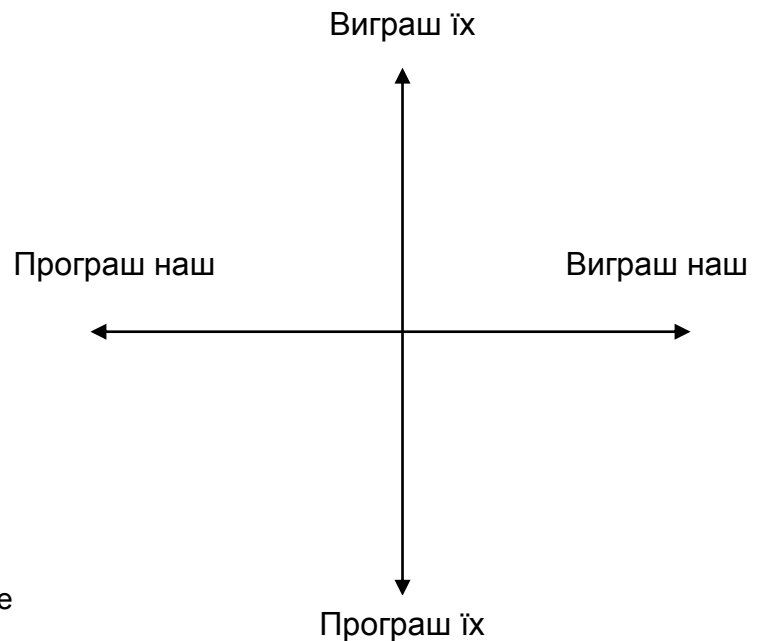


Рис. 3. Матриця "виграш – програш"

### *"Зірка каталогу".*

Якось увечері, коли Ірина Лаврова вже збиралася оформити перевід товару зі свого відділення в центральний магазин у Харкові, роздався телефонний дзвінок. З центрального магазину дзвонила помічниця по закупівлях: "Іра, мені неприємно тобі це говорити, але ти повинна зібрати всі моделі 2030 і сьогодні ж відправити їх мені".

Ірина працювала менеджером декількох спортивних відділів, і модель, про яку йшла мова, була шовковою блузкою, яка користувалася великим успіхом: одна штука коштувала 175 грн, і з моменту одержання (десять днів назад) їх було продано вже 45 з 96. Ірина вже дзвонила в Харків, щоб зробити повторне замовлення, і одержала відповідь, що на це необхідно шість тижнів.

Чи варто говорити про те, як засмутив її цей останній дзвоник. "З якої статі я буду відправляти вам свій самий ходовий товар?". Її співбесідниця, Валентина, відповіла: "Я знаю, що ти продаєш їх у

божевільних кількостях, але ми одержали сотні замовлень по каталозі, тому ми збираємо все, що є в наявності”.

“Чудово, – відповіла Ірина. – Мені не платять за продажі по каталогах. Навіщо мені втрачати гроші свого магазина, коли я і сама можу реалізувати залишки на наступному тижні?”.

Відповідь Валентини була проста: “Вони вже продані. Ці блузи більше не числяться в запасі”. Зрозумівши, що вибору в неї нема, Ірина відправилася в торговий зал, збрала всі наявні там блузи, а потім відправила їх у Харків. “Прийдеться докласти про це менеджеру, – подумала вона. – Напевно пересилання кожної блузки назад коштує 10 грн. і ще п’ятнадцять упакувань і відправлення на склад для каталогу. Я нічого не одержую від цих продажів, а тому не зацікавлена в тому, про що вони мене просять. Це не тільки нечесно, це йде в збиток магазину”.

Вона вирішила обговорити проблему із Сергієм Лавровим, менеджером її магазина. Той погодився, що для магазина дана практика занадто накладна, але фірма вирішила спеціалізуватися саме на продажах по каталогах. “Так хоче керівництво, а ми повинні підкоритися”.

Ірина наполягала на своєму: “Тоді чому вони вимагають, щоб і в магазинах, і в каталогах був той самий вибір товарів. Ті, хто купує по каталозі, не приходять у магазин, щоб глянути на товар. Чому б не підібрати різні моделі?”. Лавров відповів: “Ірино, глянь на проблему з точки зору магазина. Припустимо, якийсь товар добре продається по каталозі, хіба тобі не подобається зниження торгової націнки в магазині, що при цьому відбувається? Ти ж знаєш правило: якщо щось погано йде по каталогах, знижка призначається там, а зайвий товар відправляється в магазини. При цьому тобі не шкодять ні та знижка, ні зайвий товар, чи не так?” Трохи заспокоєна, Ірина відправилася назад у свій відділ, але думки про несправедливість життя не залишали її.

### *Вимоги до оформлення звіту*

Звіт повинний містити:

п’ять докладних варіантів рішення ситуації;

аналіз варіантів, вибір кращого варіанта, обґрунтування вибору;

матрицю “інтерес до себе – інтерес до інших” з поясненнями;

матрицю “виграш – програш” з поясненнями.

## **Тестові завдання для перевірки знань**

*1. До основних характеристик підвищення кваліфікації відносять:*



- а) періодичність навчання;
- б) отримання застарілих знань, що набуваються при навчанні;
- в) цільова спрямованість працівників, що навчаються;
- г) нетривалий період навчання працівників;
- д) тривалий період навчання працівників.

2. Які методи навчання існують поза робочим місцем:

- а) лекційні заняття;
- б) ділові ігри;
- в) моделювання;
- г) інструктаж;
- д) розгляд практичних ситуацій;
- е) наставництво?

3. До елементів структури підвищення кваліфікації фахівців та керівників відносять:

- а) короткострокове підвищення кваліфікації;
- б) ротація;
- в) ординатура (для лікарів);
- г) стажування;
- д) вища освіта.

4. Вкажіть недоліки самостійного навчання персоналу:

- а) періодичність навчання;
- б) неможливість консультування із наставником;
- в) відсутність контролю за виконання завдання;
- г) велика вартість навчання.

5. Основні характеристики стажування полягають в наступному:

- а) тривалість навчання;
- б) індивідуальний підхід до навчання;
- в) отримання практичного досвіду;
- г) отримання теоретичних знань.

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

12.1. Ділова кар'єра: сутність та види.

12.2. Моделі кар'єрного зростання.

12.3. Формування резерву керівників та оцінювання його

ефективності.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Кадровий резерв та особливості його формування на вітчизняних підприємствах в залежності від типу власності та за кордоном.
2. Підходи до формування кар'єри Шейна та Голланда.

**Література:** основна [1, 4, 6, 10, 11-13]. Додаткова [1, 2, 4, 20].

### **Завдання для самоконтролю знань**

Майбутній менеджер з персоналу закінчує вищий навчальний заклад за спеціальністю “Управління персоналом та економіка праці”. Перед ними встає питання, як побудувати свій наступний життєвий шлях.

Складіть проект своєї кар'єрограми, який Ви могли б надати керівництву підприємства. При цьому бажано врахувати сучасні можливості підприємницької та економічної діяльності в Україні.

Перш ніж складати кар'єрограму необхідно визначитись з особистими цілями кар'єри. У цьому вам допоможуть такі питання за пунктами.

1.1. Цілями моєї кар'єри є:

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

1.2. Моя кар'єра повинна здійснюватися до 20\_\_\_\_ року, найпізніше до ...

1.3. Які фактори будуть сприяти досягненню моєї кар'єри?

1.4. Які фактори можуть перешкоджати реалізації моєї кар'єри?

1.5. Які найбільш критичні пункти досягнення моєї кар'єри? Що я можу зробити щодо цього?

1.6. Чого мені не вистачає для досягнення моєї кар'єри: часу, грошей, здоров'я тощо?

1.7. Чи готовий (-ва) я врахувати ці фактори, чи мені потрібно змінити свої цілі (як саме і коли)?

### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. *Визначте основні характеристики ділової кар'єри працівника:*

а) збільшення заробітної плати;

- б) проведення ротації;
- в) пониження в посаді;
- г) розширення функціональних обов'язків;
- д) суміщення декількох посад.

2. Які види професійної орієнтації відокремлює Дж. Голланд:

- а) звичайна;
- б) ділова;
- в) суспільна;
- г) артистична;
- д) реалістична?

3. Основні характеристики моделі "роздоріжжя" полягають в наступному:

- а) тривале кар'єрне зростання;
- б) необхідність використання професіоналізму при виконанні професійних обов'язків;
- в) зростання залежить від віку працівника;
- г) зростання залежить від професійних досягнень працівника.

4. Резерв кадрів формується за рахунок:

- а) випускників вузів;
- б) безробітних, зареєстрованих в службі зайнятості;
- в) працівників певного підприємства.

5. Відокремлюють наступні види ділової кар'єри:

- а) горизонтальна;
- б) суміжна;
- в) "трамплін";
- г) "сходи";
- д) схована.

### **Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу**

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

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

13.3. Вдосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників.

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

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Існуючі документи МОП, вітчизняної практики регулювання трудової діяльності.

2. Діючі в Україні юридичні норми щодо вирішення трудових суперечок.

3. Відповідальність за крадіжки та корупцію в Україні.

4. Міжнародні аспекти формування та розвитку соціального партнерства, включаючи відповідні документи МОП.

5. Еволюція формування та рівень розвитку соціального партнерства в Україні.

**Література:** основна [1, 13]. Додаткова [17].

#### **Тестові завдання для перевірки знань**

*1. За критерієм рівня кваліфікації розрізняють:*

- а) некваліфікованого працівника;
- б) члена громадських організацій, профспілок;
- в) холостяків;
- г) висококваліфікованого працівника.

*2. До менш соціально захищених груп персоналу відносять*

- а) молодь;
- б) пенсіонерів;
- в) безпартійних;
- г) найманих працівників;
- д) інвалідів.

*3. Соціальна структура персоналу передбачає розподіл за наступними критеріями:*

- а) стажем роботи;
- б) національністю;
- в) штатним розкладом;
- г) функціональним розподілом праці;
- д) статтю.

### **Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу**

14.1. Сутність та послідовність мотиваційного процесу.

14.2. Теорії мотивації.

14.3. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу.

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

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Негрошові методи стимулювання.

2. Використання положень теорій мотивації на вітчизняних підприємствах.

**Література:** основна [1, 4, 6, 10, 11-13]. Додаткова [3, 12, 22-24].

### **Завдання для самоконтролю знань**

Вам необхідно визначити та обґрунтувати послідовність своїх дій.

Ви начальник відділення банку X, зараз 11-35.

1. Ваш фахівець з індивідуального бізнесу видає кредит (іпотека), а у клієнта не вистачає коштів, щоб заплатити комісію банку за видачу кредиту. У співробітника така ситуація зустрічається вперше (стаж роботи – 4 міс.). Фахівець вже в котрий раз дзвонить на Ваш мобільний телефон та розповідає як кошмарна ситуація приключилася.

2. Ваш давній знайомий вчора звернувся до Вас з приводу видачі кредиту під заставу своєї квартири (гроші йому необхідні терміново протягом 3 днів) і Вам необхідно домовитися з “заставником” для його оперативного виїзду на огляд застави.

3. У відділенні знаходиться дружина клієнта, який оформив пластикову карту у Вашому відділенні, й скандалить з Вашим співробітником. Потребує повернути їй гроші! (Її чоловік оформив пластикову карту та передав додаткову карту дружині, сам же виїхав закордон й від туди поповнив карт рахунок, щоб дружина змогла здійснити заплановані покупки, АЛЕ у договорі співробітник здійснив помилку в реквізитах карт рахунку й тому “відправлені” гроші не потрапили на карт рахунок).

4. У Вашого безпосереднього начальника сьогодні день народження, й він запросив всіх начальників відділень (у т. ч. й Вас) під'їхати до нього о 12-30 (маршрутним таксі їхати біля 40 хв.).

5. Ваш співробітник тільки-но повідомив, що дзвонив Іван Петрович (Ваш давній клієнт), й просив йому передзвонити (адже Ваш мобільний телефон постійно зайнятий).

6. У ранці у Вас була зустріч, й Ви пообіцяли йому, що до 13-00 переслати йому більш докладні тарифи.

7. До Вас підійшов стажер и запитує, чи може він піти на обід (співробітники завжди повідомляють Вас, коли відлучаються).

8. У ранці прийшов звіт про фінансові результати й перед поїздкою до керівництва Ви б хотіли вивчити його (якщо Ви поїдете...).

9. З огляду на те, що прийшов звіт про фінансові результати, звичайно в цей день Ви збираєте співробітників й проводите з ними міні-нараду за результатами місяця.

10. У відділенні закінчився картридж (заміни немає), другий залишився у касі, але каса теж працює.

### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. *Виключите зайвий мотив в ієрархії потреб А. Маслоу:*

- а) потреба у володарюванні;
- б) потреба у самовираженні;
- в) фізіологічні потреби;
- г) потреба у безпеці.

2. *Теорія мотивації Ст. Адамса:*

- а) заснована на суб'єктивному порівнянні працівником витрачених
- б) зусиль та отриманої винагороди;
- в) опис ієрархічних потреб людини;
- г) співвідношення чекань, зусиль та отриманого результату;
- д) опис процесу управління вибором при задоволенні потреб.

3. *До нематеріальних методів мотивації персоналу відносять:*

- а) виплату премії за результатами роботи за рік;
- б) похвала;
- в) повага з боку колег;
- г) можливість кар'єрного зростання;
- д) "метод кнута".

4. *Грейдингова система оплати праці передбачає дотримання наступних умов:*

- а) оплата праці згідно штатного розкладу;
- б) розподіл всіх працівників по певних групах;

в) рівень заробітної плати залежить від рівня професійно-кваліфікаційних характеристик працівника;

г) виплату доплат та надбавок.

*5. Які розрізняють теорії мотивації:*

а) процесуальні;

б) первинні;

в) навчальні;

г) матеріальні;

д) моральні;

е) змістовні?

## Рекомендована література

### Основна

1. Кодекс законів про працю України [Електронне видання] // Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>
2. Амосов О. Ю. Розвиток персоналу – засіб забезпечення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах кризи / О. Ю. Амосов // Економіка розвитку. – 2008. – № 4 (48). – с. 82 – 83.
3. Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іванникова Н. А., Лаврінченко О. В. Управління розвитком людських ресурсів: Монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 317 с.
4. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала: Учебное пособие. // Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2009. – 296 с. Русск. яз.
5. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
7. Закон України “Про вищу освіту” [Електронне видання] // Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2984-14>
8. Закон України “Про професійно-технічну освіту” [Електронне видання] // Режим доступу: [http://www.osvita.org.ua/pravo/law\\_04/part\\_03.html](http://www.osvita.org.ua/pravo/law_04/part_03.html)
9. Заюков І., Коваль Н. Проблеми та перспективи розвитку в Україні професійного навчання кадрів на виробництві // Економіка України. – 2008. – № 6. – с. 80 – 87.
10. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 352 с.
11. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: учебник; пер. 5-го англ. издания. / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор. Науч. ред. перевода Хачатуров А. Е. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 752 с.



12. Управление человеческими ресурсами/ Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.: ил. – (Серия «Бизнес-класс»).

13. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства. навч. посібник. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 196 с.

### **Додаткова**

1. Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами./ Перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

2. Беяцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Беяцкий Н. Б., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000. – 320 с.

3. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

4. Грэхем Х. Т., Бенкет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Знання, КОО, 2001. – 254 с.

6. Десслер Г. Управление персоналом. Г. Десслер. – Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.

7. Жураковська І. С. Управління знаннями як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства в інформаційному суспільстві // Проблеми науки. – 2007. – № 7. – с. 24 – 28.

8. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 695 с.

9. Кендюхов А. В. Интеллектуальный капитал как новая экономическая категория// Економіка промисловості. – 2002. – № 3. – С. 129 – 133.

10. Маркова Н. С. Визначення складу компетенцій менеджерів за формування знанієбазованого менеджменту в організаціях / Н. С. Маркова // Проблеми науки. – 2008. – № 6. – с. 31 – 34.

11. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК. – Суми: Вид-во “Довкілля”, 2003. – 326 с.

12. Мишурова И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2003. – 224 с.

13. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України “Про затвердження Положення про організацію професійного навчання незайнятого населення за модульною системою” № 528/3821 від 04.08.1999 [Електронне видання] // Режим доступу: <http://osvita.ua/legislation/proftech/3319>

14. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України “Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві” № 315/5506 від 06.04.2001 [Електронне видання] // Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0315-01>

15. Регіональні особливості формування, оцінювання та використання людського капіталу. Монографія / за ред. Данилюка М. О. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2006. – 124 с.

16. Рекомендації Міжнародної організації праці щодо професійного навчання № 117 від 27.06.1962 [Електронне видання] // Режим доступу: [http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993\\_106](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993_106)

17. Соціальний розвиток України: сучасні трансформації та перспективи / С. І. Бандур, Т. А. Заяць, В. І. Куценко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина. – 2-ге вид. доповн. і переробл. Черкаси: Брама-Україна, 2006. – 620 с.

18. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций// <http://www.bakov.ru/texts.shtml>

19. Типове положення про порядок проведення навчання працівників і підвищення їхньої кваліфікації, затверджене наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 26.01.2005р. № 15 // Режим доступу до джерела: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0231-05>

20. Управление человеческими ресурсами/ Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.: ил. – (Серия «Бизнес-класс»).

21. Щетинин В. Человеческий и вещественный капитал: общность и различие // Мировая экономика и международные отношения. – 2003. – № 8. – С. 55 – 61.

22. Щокін Г.В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: Наук.-практ. посібник. – К.: МАУП, 1999. – 400 с.

23. Ясінський В. Л. Механізм матеріального стимулювання праці в промисловості: питання аналізу ефективності та реформування. Монографія. Вид. 2-е, доп. й перераб. – Одеса, ОРІДУ НАДУ. 2004. – 332 с.

24. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2003. – 272 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

25. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N. Y., "Harper Business", 1997.

26. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. – NY: Doubleday, 1997.

### **Ресурси мережі Internet**

Назва сайту	Адреса
Сервер Верховной Рады Украины.	<a href="http://www.rada.gov.ua/">www.rada.gov.ua/</a>
Нормативные акты Украины	<a href="http://www.nau.kiev.ua/">www.nau.kiev.ua/</a>
Міністерство праці та соціальної політики України	<a href="http://www.minpraci.gov.ua">http://www.minpraci.gov.ua</a>
Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського	<a href="http://www.nbuv.gov.ua">http://www.nbuv.gov.ua</a>
Журнал "Справочник по управлению персоналом"	<a href="http://kadrovik.ru">kadrovik.ru</a>
Журнал "Демографія та соціальна економіка"	<a href="http://www.idss.org.ua/journal.html">www.idss.org.ua/journal.html</a>
Журнал "Ефективна економіка"	<a href="http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/efek/index.html">http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/efek/index.html</a>
Журнал "Управление персоналом – Украина"	<a href="http://www.hrd.com.ua/">http://www.hrd.com.ua/</a>
Журнал "Management.com.ua"	<a href="http://www.management.com.ua/hrm/">http://www.management.com.ua/hrm/</a>
Журнал "Інвестиції: практика та досвід"	<a href="http://www.investplan.com.ua/">http://www.investplan.com.ua/</a>
Співтовариство кадровиків та фахівців з управління персоналом	<a href="http://hrliga.com">http://hrliga.com</a>

Навчальне видання

Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної  
дисципліни  
“Розвиток персоналу”  
для студентів спеціальності  
8.03050501 “Управління персоналом та економіка праці”  
всіх форм навчання

Укладач

Маркова Наталя Сергіївна

Відповідальний за випуск

Назарова Г. В.

Редактор

Коректор

План 2011 р. поз. №

Підп. до друку

Формат 60x90 1/16.

Папір ТАТРА.

Друк офсетний.

Ум. - друк. арк.

Обл.-вид. арк.

Тираж прим.

Зам. №

Безкоштовно.

---

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

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків,  
пр. Леніна, 9а