

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
дисципліни  
**“УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ”**  
(для магістрів)

**МАУП**

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2010

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом  
*О. М. Слюсаренко*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом  
(протокол № 6 від 17.06.08)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Слюсаренко О. М.** Навчальна програма дисципліни “Управління розвитком персоналу” (для магістрів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. — 22 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Управління розвитком персоналу”, теми контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2010
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2010

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Дисципліна “Управління розвитком персоналу” запропонована для вивчення як спеціальний курс у вищих навчальних закладах, інститутах підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Курс викладається на другому і третьому рівнях вищої освіти на факультетах і відділеннях управлінських спеціальностей.

**Метою вивчення дисципліни** “Управління розвитком персоналу” є формування знань, умінь і навичок, що дають змогу менеджерам здійснювати ефективну та результативну управлінську, організаційну діяльність, застосовувати системний підхід з інноваційними елементами в організації діяльності з професійного вдосконалення й кар’єрного розвитку персоналу.

### **Завдання вивчення дисципліни:**

1. Сприяти формуванню системного уявлення про компонентний склад і структуру діяльності кадрових служб щодо професійного і кар’єрного розвитку персоналу.

2. Сформувати знання методологічних основ управління розвитком персоналу і уміння застосовувати отримані знання у практичній діяльності.

У результаті вивчення дисципліни студент має

### **знати:**

- предмет, завдання і зміст дисципліни “Управління розвитком персоналу”;
- термінологію з дисципліни;
- компоненти та структуру системної діяльності організації з професійного вдосконалення й кар’єрного розвитку персоналу;
- субсклад і субструктуру базових компонентів діяльності організації з професійного розвитку персоналу, що визначають специфіку такої діяльності;
- види залучення персоналу;
- роль освітніх систем, що забезпечують професійне зростання персоналу;
- види оцінювання персоналу;
- роль кадрового резерву;
- види мотивації персоналу;
- закордонний досвід управління розвитком персоналу.

Студент повинен

**уміти:**

- застосовувати терміни з дисципліни “Управління розвитком персоналу”;
- планувати і прогнозувати кадрову роботу на основі системних уявлень про компонентний склад та структуру роботи організації щодо розвитку персоналу;
- застосовувати на практиці знання щодо залучення персоналу;
- організовувати та проводити оцінювання кадрів з метою виявлення його якісного та кількісного складу і на цій основі розробляти плани заходів щодо професійного та кар’єрного розвитку персоналу;
- формувати кадровий резерв;
- застосовувати різні види мотивації персоналу.

***Студент має бути ознайомлений:***

- з сучасними підходами до управління розвитком персоналу;
- з проблемами управління розвитком персоналу та шляхами удосконалення роботи кадрових служб з питань професійного і кар’єрного розвитку персоналу.

Досягнення мети курсу “Управління розвитком персоналу” забезпечується шляхом активізації системного мислення слухачів, самостійним опануванням матеріалу курсу, шляхом прямого та зворотного зв’язку студентів та викладача. Програмою дисципліни передбачається наявність у тих, хто навчається, базової вищої освіти.

Для реалізації завдань курсу “Управління розвитком персоналу” передбачені такі методи активного навчання: ділові ігри, семінари, тематичні дискусії, контрольні роботи та ін.



**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
*дисципліни*  
**“УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ”**

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	<b>Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні засади управління розвитком персоналу</b> Основні поняття і термінологічні словосполучення
2	Управління професійним вдосконаленням і кар’єрним розвитком персоналу в системі управління персоналом
3	<b>Змістовий модуль II. Системна організація діяльності кадрових служб з професійного вдосконалення та кар’єрного розвитку персоналу</b> Місія, візія, цілепокладання, планування професійного й кар’єрного розвитку персоналу
4	Залучення і функціонування персоналу
5	Шляхи професійного вдосконалення персоналу
6	Професійна мотивація, утримання персоналу організації
7	Моніторинг, оцінювання професійного вдосконалення та кар’єрного розвитку персоналу
8	<b>Змістовий модуль III. Організація діяльності кадрових служб з питань управління розвитком персоналу: досвід зарубіжних країн та його застосування в Україні</b> Організація діяльності кадрових служб з питань управління розвитком персоналу
9	Шляхи удосконалення організації діяльності кадрових служб з питань управління розвитком персоналу
Разом годин: 108	

**ЗМІСТ**  
**дисципліни**  
**“УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ”**

**Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні засади управління розвитком персоналу**

***Тема 1. Основні поняття і термінологічні словосполучення***

Основні поняття, що розкривають сутність професійного розвитку персоналу. Терміни “професія”, “професіоналізація”, “кар’єра”, “професіонал” та термінологічні словосполучення “професійний відбір”, “професійна підготовка”, “професійна орієнтація”, “службово-професійне просування”. Загальне термінологічне словосполучення “розвиток персоналу” як таке, що включає в себе в якості дещо вужчих, більш аспектних складових “професійне вдосконалення”, “фаховий розвиток”, “кар’єрний розвиток”.

*Література:* основна [1; 20; 24; 26]

***Тема 2. Управління професійним вдосконаленням і кар’єрним розвитком персоналу в системі управління персоналом***

Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Розвиток персоналу як важлива умова успіху діяльності будь-якої організації. Роль професійного й кар’єрного розвитку працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією як основа концепції управління персоналом організації. Типи, етапи і цілі кар’єри. Інвестиції в людський капітал.

Професійний розвиток працівників як основа професіоналізації. Відповідність системи управління розвитком персоналу місії та цілям організації.

*Література:* основна [4; 8; 9; 10; 16];  
додаткова [55; 58; 62]

## **Змістовий модуль II. Системна організація діяльності кадрових служб з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку персоналу**

### ***Тема 3. Місія, візія, цілепокладання, планування професійного й кар'єрного розвитку персоналу***

Основні складові компоненти системи професійного вдосконалення кадрів протягом їх службової кар'єри. Структура системної організації діяльності кадрових служб з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку персоналу.

Взаємозв'язок місії, візії, цілепокладання організації. Визначення ієрархії цілей з реалізації місії.

Планування кількісного і якісного складу. Визначення цілей щодо професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку персоналу. Короткострокове (оперативне), середньострокове (тактичне), довгострокове (стратегічне) планування професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку персоналу. Планування досягнення цілей.

*Література:* основна [4; 5; 8; 13; 18; 21; 23];  
додаткова [55; 58]

### ***Тема 4. Залучення і функціонування персоналу***

Види і форми залучення персоналу. Процес залучення кандидатів. Співпраця з кадровими агентствами як форма зовнішнього добору персоналу. Методи професійної діагностики персоналу при прийомі на роботу. Добір кандидатів з кадрового резерву. Відбір кадрів. Види конкурсного відбору. Професійна орієнтація як система (професійна інформація, професійна консультація, професійна агітація, професійне самовизначення). Випробовування при прийомі на роботу. Професійна адаптація. Службове просування, переміщення, ротація. Реалізація професійної компетентності. Професійна взаємодія (координація, субординація, комунікація, діалог). Професійне лідерство.

*Література* основна [12–14; 16; 18; 19]

### ***Тема 5. Шляхи професійного удосконалення персоналу***

Професійна освіта, навчання, стажування. Підготовка та підвищення кваліфікації. Короткотермінове тематичне навчання. Форми

і засоби професійного вдосконалення. Стажування як форма професійного удосконалення. Джерела фінансування професійного удосконалення (державні і недержавні, змішані). Наставництво і кураторство як засоби поширення кращої практики, обміну ідеями, інформацією, досвідом. Консультування з питань професійного вдосконалення, кар'єрного розвитку, особистісного самовдосконалення. Самоосвіта персоналу на систематичній основі. Стаж професійної роботи як форма професійного росту. Посадова ротація і просування персоналу.

*Література:* основа [2—5; 8; 13; 15; 18; 21; 24; 26];  
додаткова [38—41; 43; 52]

### ***Тема 6. Професійна мотивація, утримання персоналу організації***

Поняття мотивації. Спонукальна система заохочень і стимулів. Типи і види винагород. Сутність і види стимулювання. Різниця між мотивацією і стимулюванням персоналу. Типи і види винагород. Сутність і види стимулювання. Різниця між мотивацією і стимулюванням персоналу. Стабілізуючі та утримуючі чинники. Зобов'язуючі стимули, їх зв'язок з результатами роботи.

*Література:* основна [7; 8; 13; 16];  
додаткова [39; 53; 54; 64]

### ***Тема 7. Моніторинг, оцінювання професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку персоналу***

Мета та значення моніторингу персоналу. Мета та завдання оцінювання кадрів. Види оцінювання професійних якостей. Періодичність проведення оцінювання. Критерії оцінювання. Показники професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку. Форми оцінювання (тестування, іспит, співбесіда, звіт). Суб'єкти оцінювання. Мета атестації персоналу. Цілі атестації персоналу. Етапи атестації та аналіз результатів.

*Література:* основна [12; 15; 16];  
додаткова [27; 30; 35; 36; 39; 45]



## **Змістовий модуль III. Організація діяльності кадрових служб з питань управління розвитком персоналу: досвід зарубіжних країн та його застосування в Україні**

### ***Тема 8. Організація діяльності кадрових служб з питань управління розвитком персоналу***

Завдання і функції управління персоналом у зарубіжних країнах. Методи роботи кадрових служб з розвитку персоналу. Мотиваційна стратегія як ефективний засіб управління професійним розвитком персоналу. Оцінка компетентності працівників як інструмент забезпечення їх професійного та кар'єрного розвитку. Інституційний розвиток кадрових підрозділів.

*Література:* основна [2; 6; 9; 13; 16; 22];  
додаткова [27; 32; 36; 49; 58]

### ***Тема 9. Шляхи удосконалення організації діяльності кадрових служб з питань управління розвитком персоналу***

Застосування системного підходу в роботі з персоналом. Побудова цілісної і послідовної політики професійного розвитку персоналу. Використання творчого потенціалу працівників.

*Література:* основна [5; 8; 11; 13];  
додаткова [48; 49; 58]

## **ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

1. Управління розвитком персоналу як складова системи управління трудовими ресурсами.
2. Професійний розвиток працівників (на прикладі конкретної організації).
3. Організація роботи кадрових служб з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку персоналу.
4. Методи залучення персоналу.
5. Особливості добору персоналу в сучасних умовах.
6. Види професійної мотивації.
7. Вплив мотивації на професійне вдосконалення персоналу.

8. Як зробити кадровий резерв дієвим?
9. Професійна мотивація та утримання персоналу організації.
10. Світовий досвід роботи кадрових служб з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку персоналу організації.
11. Шляхи вдосконалення організації діяльності кадрових служб з питань управління розвитком персоналу.
12. Основні напрями роботи кадрових служб з питань професійного розвитку персоналу.
13. Шляхи об'єктивізації процесу оцінювання персоналу.
14. Атестація кадрів як складова системи кар'єрного розвитку персоналу.
15. Планування кар'єрного розвитку як складова системи професійного вдосконалення персоналу.
16. Критерії оцінювання професійної компетентності.
17. Оцінювання професійної компетентності як основа кар'єрного розвитку персоналу.
18. Роль кадрового резерву в професійному удосконаленні та кар'єрному розвитку персоналу.
19. Мотивація як умова і чинник професійного та кар'єрного розвитку персоналу.
20. Проблеми справедливого оцінювання компетентності персоналу
21. Досвід організації діяльності кадрових служб з професійного й кар'єрного розвитку персоналу.
22. Матеріальна мотивація трудової поведінки працівників.
23. Мотивація та об'єктивна оцінка персоналу як основа професійного розвитку персоналу.
24. Управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві.
25. Професійне вдосконалення, фаховий розвиток, кар'єрний розвиток як складові професійного розвитку.

### **Термінологічний словник**

**Відбір** — це демократична, звільнена від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них.

**Ділова кар'єра** — поступальне просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із діяльністю, про-

сування вперед по обраному один раз шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

**Моделі компетентності** — інструмент розробки індивідуальних планів професійного розвитку з урахуванням специфіки кожної посадової позиції. Описують інтелектуальні й ділові якості працівника, його навички міжособистісної комунікації і дають можливість планувати розвиток персоналу в двох напрямках: пристосування до сформованої в організації корпоративної культури; оволодіння знаннями, вміннями, навичками, необхідними для успішної роботи в спеціалізованій професійній сфері діяльності.

**Мотивація** — сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей.

**Планування** — 1) Розробка планів розвитку і комплексів практичних заходів щодо їх здійснення. 2) Функція управління системою, розробка шляхів майбутнього розвитку колективу організації.

**Професійний розвиток** — широке термінологічне сполучення, яке вбирає в себе якості дещо вужчих, більш аспектних складових “професійне вдосконалення”, “фаховий розвиток”, “кар’єрний розвиток”.

**Професіоналізація** — оволодіння якою-небудь професією “як своїм постійним заняттям”.

**Управління персоналом** — діяльність організації, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як організації так і індивідуальних.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Філософська антропология про сутність людини. Онтологія людського буття.
2. Фундаментальні характеристики людини. Проблема “живої людини”. Принципи взаємозв’язку, взаємодії, розвитку.
3. Сутність концепції розвитку людини, персоналу організації, організаційних систем.
4. Синергетична і пасіонарна модель. Розвиток як процес і результат цілої системи змін. Причини розпаду “живих” систем.
5. Пояснення криз у розвитку організаційних систем. Життєвий світ людини в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.
6. Сутність, мета і завдання кадрового управління розвитком персоналу.

7. Особливості управління розвитком персоналу організації.
8. Розвиток здібностей, особистості, мислення.
9. Цільовий підхід до управління процесом формування, розвитку і реалізації людських ресурсів в умовах перехідного суспільства.
10. Функціонально-рольовий і особистісно-діяльний підходи до дослідження планової діяльності.
11. Суб'єктивно-акмеологічний підхід до дослідження проблем розвитку персоналу організації.
12. Теорії розвитку людини. Теорії навчіння, соціального навчіння, біхевіоризм.
13. Когнітивні теорії, психоаналітична традиція, теорія "Я", етологічний підхід. Психосоціальний, фізичний та когнітивний розвиток.
14. Феноменологія, закономірності, детермінанти, фактори, механізми, умови, способи й особливості розвитку людини.
15. Діагностика і корекція наявного, стихійно досягнутого рівня психічного розвитку людини.
16. Планомірне формування й оптимізація навчальних впливів на удосконалювання й активізацію розвитку.
17. Забезпечення можливостей для саморозвитку і самоосвіти.
18. Роль і місце соціалізації в розвитку особистості. Основні фактори успішної соціалізації. Соціалізація в сучасній Україні. Специфіка соціалізації чоловіків і жінок.
19. Соціально-психологічні концепції розвитку особистості. Пояснення соціалізації з позицій розвиваючого підходу.
20. Соціально-когнітивна, структурно-функціональні теорії соціалізації.
21. Психодинамічні концепції розвитку особистості. Теорія психосоціального розвитку.
22. Акмеологічна концепція розвитку.
23. Концептуальні та технологічні основи розвитку здібностей, особистості, мислення.
24. Поняття індивідуально-професійного розвитку.
25. Моделі навчання і професіоналізму.
26. Психологічна та індивідуально-професійна діагностика фахівців у системі моніторингу.
27. Ігромодельовання як особливий вид акмеологічної технології.
28. Навчання і нові цінності освіти. Основні підходи до організації педагогічної діяльності.

29. Принцип вирощування і культура педагогічного мислення. Генетичні рівні організації навчальних ситуацій.
30. Процесуальна характеристика різних типів педагогічної організації навчання.
31. Педагогічна діяльність і мислення в активних формах навчання.
32. Передумови удосконалювання творчого самовираження в навчальному процесі.
33. Шляхи поєднання в педагогічній діяльності практичної і дослідницької функцій. Педагогічне мислення й інтелектуальна культура.
34. Методологічне оформлення педагогічної діяльності і мислення. Культура мислення і нові педагогічні технології.
35. Шляхи методологізації освіти. Техніка мислення і педагогічна функція.
36. Проблеми розвитку психіки. Культура і розвиток психіки. Сутність розвитку.
37. Розвиток здібностей. Розвиток особистості. Розвиток мислення.
38. Моделювання розвитку в іграх. Моделювання і мислення. Ігромоделювання та ігротехніка.
39. Розвиток особистості: сутність і рівні. Рефлексія і самосвідомість як основа саморозвитку особистості.
40. Саморозвиток особистості в іграх. Професіоналізм і рівні розвитку діяльності.
41. Діалог як засіб педагогічної діяльності і мислення. Культура роботи з текстами і саморозвиток.
42. Моделювання розвитку культури мислення в управлінні. Проблеми управлінської освіти. Моделювання управління в іграх.
43. Проект методологічної підготовки керівників. Розвиток техніки мислення і управління.
44. Моделювання культури управлінського мислення. Проект ігротехнічної підготовки педагогів і досвід його реалізації.
45. Шляхи формування стратегічного мислення в управлінні.
46. Розвиток кадрів як кадрово-економічна функція. "Інструменти" розвитку кадрів.
47. Модель розвитку кадрів. Кадрово-економічна інформація для планування розвитку. Обмеження кадрово-організаційного розвитку.
48. Діяльність служб з планування навчання персоналу.
49. Облік і аналіз складу кадрів. Атестація кадрів.

50. Оцінка рівня навченості і професіоналізму. Оцінка якості знань, умінь і навичок фахівця.
51. Вибір програм навчання. Висування в резерв. Добір і просування кадрів.
52. Планування навчання з використанням нових методів і засобів навчання.
53. Вихідний контроль знань і атестація фахівців.
54. Планова робота з розвитку персоналу за кордоном.
55. Кадрова політика і планування роботи з кадрами.
56. Планування чисельності і складу працівників. Визначення перспективної потреби у фахівцях.
57. Аналіз потреб у перепідготовці персоналу.
58. Стратегічне й оперативне планування процесу перепідготовки і підвищення кваліфікації.
59. Програми перепідготовки і підвищення кваліфікації.
60. Методи перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу.
61. Програмне, проблемне, дистанційне навчання.
62. Маркетинг персоналу як ринкова філософія планування розвитку кадрів.
63. Управління трудовими переміщеннями. Залежність трудових переміщень від макроекономічних, політичних, соціальних, внутрішньофірмових та індивідуальних умов.
64. Планування кар'єри. Професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу як основа посадового просування службовця.
65. Соціальний і особистісний вимір кар'єри персоналу. Кар'єра як шлях до "акме".
66. Організаційно-правові основи кар'єри. Самоуправління кар'єрою: стратегія і тактика. Стимулювання праці як фактор професійного розвитку персоналу.
67. Планування оцінки кінцевих результатів діяльності персоналу.
68. Вимоги до рівня освіти на сучасному виробництві. Основні напрями професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу.
69. Види професійного навчання і форми навчання.
70. Індивідуальна, групова, курсова форми навчання нових працівників.
71. Методи навчання на робочому місці і поза ним.
72. Фактори, що впливають на навчальний процес.

73. Контроль за розвитком кадрів. Сфери контролю виробничого навчання.
74. Види витрат на навчання. Розподіл видів витрат у сфері навчання в ході зовнішніх і внутрішніх заходів щодо навчання. Вартість витрат.
75. Опитування, іспити і тести, оцінка працівників, спостереження, індексація як методи контролю навчання кадрів.
76. Інвестування у професійний розвиток працівників з метою підвищення ефективності діяльності.
77. Пріоритет дії в розвитку людських ресурсів. Способи визначення потреб і визначення пріоритетів.
78. Спільні дії кадрових органів і лінійних керівників.
79. Визначення напряму програми заходів щодо розвитку персоналу й оцінювання тих, хто навчається.
80. Розробка програми й організація застосування здобутих навичок, умінь, здібностей на робочому місці. Моніторинг програм і оцінка результатів.
81. Професійний розвиток працівників для забезпечення підвищення ефективності виробництва.
82. Оцінка внеску розвитку людських ресурсів у підвищення ефективності діяльності організації. Загальні принципи оцінки витрат і результатів.
83. Організація як система. Зв'язок між розвитком людських ресурсів і потребами суспільства, бізнесу.
84. Поняття стратегічного управління. Необхідність стратегічного управління людськими ресурсами.
85. Взаємозв'язок стратегії суспільства, корпоративної стратегії і стратегії управління людськими ресурсами.
86. Бачення перспективи організації, філософія управління персоналом, стратегія управління людськими ресурсами.
87. Стратегічне самовизначення персоналу на розвиток. Методичні рекомендації щодо стратегічного і професійного розвитку.
88. Мотиваційні механізми стратегічного управління людськими ресурсами.
89. Рефлексивна взаємодія персоналу у процесі розвитку.
90. Глобальні політичні, економічні, соціальні трансформації і стратегія управління розвитком людських ресурсів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. *Великий* тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2005. — 1728 с.
2. *Василенко И. А.* Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Логос, 2000.
3. *Грицяк Н. В., Глущенко В. О., Протасова Н. Г.* Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів: Кол. моногр. / За заг. ред. І. В. Розпутенка. — К.: Вид-во “К. І. С.”, 2003. — 224 с.
4. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. — К.: МАУП, 2002. — 192 с.
5. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства: Навч. посіб. — К., 2006. — 368 с.
6. *Книга* работника кадровой службы: Учеб.-справоч. пособие / Под ред. Е. В. Охотского и В. М. Максимова. — М.: Экономика, 1998.
7. *Колот М. А.* Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
8. *Концепція* сучасної державної кадрової політики України. — К.: Вид-во НАДУ, 2006 — 56 с.
9. *Крюгер Инго.* Кадровый менеджмент / Под ред. А. Тогулева. — TRANSFORM., R. v. Decker’s Verlag Heidelberg, 1996. — 75 с.
10. *Зеер Э. Ф., Павлова А. М., Сьманюк Э. Э.* Модернизация профессионального образования: компетентостный подход: Учеб. пособие. — Москва: Моск. психолого-соц. ин-т, 2005. — 216 с.
11. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал-технологии. — М., 2001.
12. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997.
13. *Савельева В. С.* Управління діловою кар’єрою: Навч. посіб. — К., 2007. — 176 с.
14. *Савельева В. С., Єськов О. Л.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: ВД “Професіонал”, 2005. — 336 с.
15. *Скопылатов И. А., Єфремов Р. Ю.* Управление персоналом. — СПб., 2000.



16. *Служебная карьера* / Кол. авт.; Кер. Е. В. Охотский. — М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. — 302 с.
17. *Управління людськими ресурсами: філософські засади*: Навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін.; За ред. В. Г. Воронкової. — К.: ВД “Професіонал”, 2006. — 576 с.
18. *Управління персоналом*: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. — К.: Центр навч. л-ри, 2006. — 504 с.
19. *Управління персоналом*: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: ВД “Професіонал”, 2006. — 512 с.
20. *Управление персоналом*: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинов. — М.: Изд-во РАГС, 2003. — С. 262–344.
21. *Шаховой В. А.* Кадровый потенциал системы управления. — М.: Мысль, 1985.
22. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: ИНФРА-М, 1998.
23. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1998.
24. *Щёкин Г. В.* Управление персоналом: словарь-справочник. — К.: ВЗУУП, 1991.
25. *Энциклопедия профессионального образования*: В 3 т. / Под ред. С. Я. Батышева. — М.: АПО, 1999. — Т. 2. — 440 с.
26. *Энциклопедия профессионального образования*: В 3 т. / Под ред. С. Я. Батышева. — М.: АПО, 1999. — Т. 2. — 440 с.

#### *Додаткова*

27. *Акер Л.* Оцінка системи управління персоналом в органах виконавчої влади України // Звіт, підготовлений на замовлення Світового банку за підтримки Центру сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України (неоф. пер.). — К., 2005.
28. *Англо-український словник*. Близько 65000 слів / Склали М. Л. Подвезько, М. І. Балла. — Едмонтон, 1988. — 664 с.
29. *Ассертивность* и новые методы обучения. Элитариум. — Б. М., Центр дистанц. образования, 2006 // <http://www.elitarium.ru>
30. *Булах І., Мруга М.* Проект TEMPUS “Справедливе оцінювання в контексті реформування освіти в Україні” // [http://www.testportal.org.ua/files/TRAST/FN article](http://www.testportal.org.ua/files/TRAST/FN%20article.pdf).

31. *Вурстер Г.* Навчання та підвищення кваліфікації працівників Федерального уряду Німеччини: роль Bundesakademie у модернізації процесу управління на федеральному рівні // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки: Матеріали XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищ. держ. службовців, Україна, м. Київ, 15–17 черв. 2005 р. / Укл. С. В. Соколик. — К.: К. І. С., 2005. — С. 103 — 111.
32. *Воронкова В. Г.* Кадровий менеджмент: Навч. посіб. — К.: ВД Професіонал, 2004. — 192 с.
33. *Джордж М.* Аттестация государственных служащих в Англии // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост: Зарубежный опыт. — М.: РАГС, 1996 — Вып. 14.— С. 72.
34. *Дудко С. Сороко В.* Концепція стратегічного планування професійного навчання державних службовців // Вісн. держ. служби України. — 2003. — № 3. — С. 72–79.
35. *Еккстоун К.* Проект TEMPUS — “Справедливе оцінювання” // Новини: Відбувся експертний семінар-нарада зі стандартизації оцінювання, 2006/[FN\_3.04. Kathryn Ecclestone ukr.doc]//<http://www.testportal.org.ua>.
36. *Келлі Д.* Оцінка системи професійної підготовки державних службовців в Україні: Звіт підготовлений на замовлення Світового банку за підтримки Центру сприяння інституційного розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України. — К., 2005.
37. *Класифікатор професій.* — К.: Юрінком Інтер, 2006. — 544 с.
38. *Кудина Н. Г.* Проблема управленческих способностей и их развития // Науч. тр. Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь / Учредитель Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. — Минск.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. — Вып.6 (2005). — С. 264 — 273.
39. *Линднер Ш.* Оценка результатов деятельности в системе карьеры государственных служащих // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт / Подготовлен сотрудниками науч.-информ. отд. РАГС при Президенте РФ Л. В. Калинкиной, Г. М. Квашниным, Е. А. Куприной, Л. А. Кутеповой. — М., 1996. — С. 73 — 84.
40. *Лисовская Н. Н.* Критерии профессиональной самореализации // Научные труды Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь // Учредитель Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь.

- Минск.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. Вып.6 (2005) — С. 274 — 277.
41. *Луговий В. І.* Державна політика і управління в освіті // Десять років становлення (досвід досліджень, розробок і впроваджень у сфері державного управління). — К.: Вид-во НАДУ, 2005. — С. 310 — 348.
42. *Махов Е. Н.* Инновационная культура в кадровой сфере. — 2-е изд., дополн. и уточн. — М.: Евразия+, 2005. — 268 с.
43. *Мельников О.* Значущість рівня підготовки державних службовців для ефективної роботи організації та службового зростання її співробітників // Вісн. УАДУ. — 2000. — № 1. — С. 261–265.
44. *Методичні рекомендації* щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців / Вісн. держ. служби України. — 2001. — № 1. — С. 92–96.
45. *Нарді Е.* Європейське співробітництво у сфері оцінювання: переваги для України // Новини: Відбувся експертний семінар-нарада зі стандартизації оцінювання, 2006 / [FN\_5.04. Emma Nardi ukr.zip] // <http://www.testportal.org.ua>.
46. *Овчарук О. В.* Розвиток компетентнісного підходу: стратегічні орієнтири міжнародної спільноти // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / Під заг ред. О. В. Овчарук. — К.: К. І. С., 2004. С. 6–15. (Б-ка з освіт. політики).
47. *Пометун О. І.* Дискусія українських педагогів навколо питань запровадження компетентнісного підходу в українській освіті // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / Під заг ред. О. В. Овчарук. — К.: К. І. С., 2004. — С. 66 — 72. — (Б-ка з освіт. політики).
48. *Про затвердження* Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р. № 912 // <http://zakon.rada.gov.ua>.
49. *Про заходи* щодо вдосконалення роботи з кадрами органів виконавчої влади з керівниками підприємств, установ і організацій: Указ Президента України від 19 трав. № 381 // <http://zakon.rada.gov.ua>.
50. *Про невідкладні заходи* щодо запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2005 р. № 1312 // <http://zakon.rada.gov.ua>.

51. *Слюсаренко О.* Атестаційна оцінка кадрів як складова системи кар'єрного розвитку державних службовців (огляд світового досвіду) // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 28 трав. 2004 р.: У 2 т. / За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. — К.: Вид-во НАДУ, 2004. — Т. 1. — С. 361–363.
52. *Слюсаренко О.* Запровадження системи неперервного професійного удосконалення державних службовців — важлива складова реалізації стратегічного курсу України в ЄС // Ефективність державного управління в контексті глобалізації та євроінтеграції: Матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 29 трав. 2003 р. / За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. — К.: Вид-во НАДУ, 2003. — С. 353–355.
53. *Слюсаренко О.* Мотивація як умова і чинник професійного удосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: Матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 31 трав. 2006 р.: У 2 т. / За заг. ред. О. Ю. Оболенського, В. М. Князева. — К.: Вид-во НАДУ, 2006. — Т. 1. — С. 387–389.
54. *Слюсаренко О.* Оцінювання (атестація) та мотивація персоналу щодо підвищення професійної компетентності в системах кар'єрного розвитку державних службовців США та країн Європи // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук.-пр. — Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ, 2005 — № 2 (25). — Ч. 2. — С. 336 — 342.
55. *Слюсаренко О.* Планування кар'єрного розвитку як складова систем професійного удосконалення державних службовців США та країн Європи // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 10-річчю Акад., м. Київ, 31 трав. 2005 р.: У 2 т. / За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. — К.: Вид-во НАДУ, 2005. — Т. 2. — С. 251 — 253.
56. *Слюсаренко О.* Про роль кадрового резерву в професійному вдосконаленні та кар'єрному розвитку державних службовців // Держава та регіони. — 2006. — № 2. — С. 205 — 211. — (Сер.: Держ. упр.).

57. *Слюсаренко О.* Проблема справедливого оцінювання компетентності державних службовців для забезпечення їх професійного і кар'єрного розвитку // Вісн. НАДУ. — 2006. — № 3. — С. 46 — 57.
58. *Слюсаренко О.* Робота органів державної влади з професійного та кар'єрного розвитку державних службовців (аналіз світового та вітчизняного досвіду) // Держава та регіони. — 2006. — № 3. — С. 175 — 187. (Сер.: Держ. упр.).
59. *Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти.* — К.: Ленвіт, 2006. — 35 с.
60. *Уеттон К.* Роздуми про національне оцінювання в Англії: уроки, успіхи та помилки // Новини: Відбувся експертний семінар-рада зі стандартизації оцінювання, 2006 / [FN 5.04. Chris Whetton ukr. zip] // <http://www.testportal.org.ua>.
61. *In search of the best: attracting, developing and retaining in public service.* General programme. Annual Conference 5 — 8 July 2006. — Warsaw, Poland // [www.ksap.gov.pl](http://www.ksap.gov.pl)
62. *Investors in People — your views* // Investor in People. — London, 1998.
63. *Key Leadership Competencies, 2005* // [www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg)
64. *Kim P.* How to Attract and Retain the Best // In search of the best: attracting, developing and retaining in public service. General programme. Annual Conference 5 — 8 July 2006. Warsaw, Poland, 2006 // [www.ksap.gov.pl](http://www.ksap.gov.pl).

## **ЗМІСТ**

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Управління розвитком персоналу” .....	5
Зміст дисципліни “Управління розвитком персоналу” .....	6
Теми контрольних робіт .....	9
Питання для самоконтролю.....	11
Список літератури.....	16

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *С. М. Толкачова*  
Комп’ютерне верстання *А. М. Голянда*

Зам. № ВКЦ-4293

Формат 60×84/<sub>16</sub>. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, пр. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*