

**Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського**

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

**ЗЕЛІНСЬКА Н. С.**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ,  
ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА  
ЗМІСТОМ РОБІТ»**

**Для студентів магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент  
«Управління закладом освіти»**

Одеса 2019

**УДК 37.07:005.95/.96.035 (072)**

*Рекомендовано до друку вченою радою Університету Ушинського  
(протокол № 2 від 26 вересня 2019 р.)*

**Рецензенти:**

Полуяктова О.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри політичних наук та права ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського» ;

Панченко Г. О. – кандидат наук з державного управління; доцент кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентові України.

**Зелінська Н.С.**

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління трудовими ресурсами та змістом робіт»: метод. реком. Одеса : Університет Ушинського, 2019. 27 с.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з обов'язкової навчальної дисципліни «Управління трудовими ресурсами та змістом робіт» містять плани проведення, зміст практичних занять та самостійної роботи здобувачів; питання для самоперевірки, питання до екзамену, орієнтовну тематику індивідуального навчально-дослідного завдання та методичні рекомендації щодо їх виконання.

© Університет Ушинського, 2019  
© Н. С. Зелінська

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....</b>	<b>.6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 3. КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ... ..</b>	<b>13</b>
<b>ГЛОСАРІЙ.....</b>	<b>22</b>
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>25</b>

## ВСТУП

«Управління трудовими ресурсами та змістом робіт» – одна з основних дисциплін у підготовці керівників закладів освіти. Зміст навчальної програми з цієї дисципліни базується на сучасних досягненнях теорії менеджменту щодо управління персоналом, основних закономірностей, принципів, методів, форм управління, що вирішує завдання теоретичної і практичної підготовки слухачів до майбутньої професійної діяльності

**Мета** – сформувати у здобувачів обізнаність щодо теоретико-методологічних аспектів дослідження особливостей управління трудовими ресурсами в галузі освіти.

Сформувати здатність впроваджувати принципи, головні тенденції розвитку в управлінні трудовими ресурсами та змістом робіт закладів освіти (за типом).

Сформувати мотивацію щодо використання набутих знань у професійній діяльності.

**Передумови для вивчення дисципліни:** паралельно з вивченням навчальної дисципліни «Управління трудовими ресурсами та змістом робіт» здобувачі мають вивчати такі навчальні дисципліни, як «Соціальна та екологічна безпека діяльності», «Теорія та менеджмент організації», «Право», «Керівник закладу освіти та техніка управлінської діяльності», спецкурс «Основи управління ризиками у закладі освіти».

### Очікувані програмні результати навчання

ПРН 02. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 03. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 04. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН 05. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 06. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

### Очікувані результати навчання дисципліни

#### знати:

- теоретичні основи управління трудовими ресурсами;
- сутність механізму управління трудовими ресурсами, планування та формування кадрів закладу освіти;
- сутність та місце управління змістом робіт в системі менеджменту;
- шляхи раціоналізації трудових процесів та впровадження оптимальних прийомів і методів виконання робіт;

#### уміти:

- планувати та формувати кадри управління закладом освіти;
- аналізувати розвиток кар'єри працівників закладу освіти, систему їх професійного переміщення;
- працювати з нормативними документами;
- розуміти особливості проведення запланованих та позапланових робіт.

У наслідку досягнення дисциплінарних результатів навчання, здобувачі опанують компетентності у контексті змісту навчальної дисципліни:

**Інтегральна компетентність:** Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту освіти, що передбачають проведення досліджень та впровадження інновацій за невизначеності умов і вимог

**Загальні компетентності:**

ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань);

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

**Спеціальні компетентності:**

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК 3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК 7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком;

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	<b>Модуль 1</b> Управління трудовими ресурсами		
2	<b>Змістовий модуль 1.</b> Кадровий менеджмент		
3	Тема 1. Плани роботи персоналу закладу освіти	6	2
4	Тема 2. Структура персоналу закладу освіти	4	2
5	Тема 3. Штатний розпис закладу освіти	4	4
6	Всього за змістовим модулем	<b>14</b>	<b>8</b>
7	<b>Змістовий модуль 2.</b> Управління персоналом закладу освіти		
8	Тема 4. Мотивація персоналу закладу освіти	4	2
	Тема 5. Професійний розвиток персоналу закладу освіти	4	4
10	Всього за змістовим модулем	<b>8</b>	<b>6</b>
11	<b>Модуль 2</b> Управління змістом робіт		
12	<b>Змістовий модуль 3.</b> Зміст робіт у системі діяльності закладу освіти		
13	Тема 6. Формування змісту робіт	4	2
14	Тема 7. Планування трудового процесу в організації та визначення результатів виконаних робіт	4	4
15	Всього за змістовим модулем	<b>8</b>	<b>6</b>
16	<b>Всього</b>	<b>30</b>	<b>20</b>

### ТЕМИ ТА ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ, ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

#### **Змістовий модуль 1.** Управління трудовими ресурсами

##### **Тема 1.**

##### **Семінар.** Кадрове планування у закладі освіти

*Питання і завдання для обговорення та перевірки*

1. Що таке «планування людських ресурсів»?
2. У чому сутність кадрового планування?
3. Розкрийте сутність стратегічного планування.
4. Розкрийте сутність оперативного планування.
5. В чому сутність взаємозв'язку стратегії і кадрового планування?

##### **Практичне заняття.** Процес кадрового планування

*Практичне завдання*

Необхідно розробити схему процесу кадрового планування у закладі освіти.

##### **Тема 2.**

##### **Семінар.** Структура персоналу закладу освіти

*Питання і завдання для обговорення та перевірки*

1. Розкрийте зміст поняття «персонал закладу освіти».
2. Схарактеризуйте складові структури персоналу закладу освіти.
3. Які існують засоби щодо удосконалення структури персоналу закладу освіти?
4. Наведіть приклади заходів з оцінювання ефективності діяльності персоналу закладу освіти та надайте їх стислу характеристику.

5. Розкрийте сутність існуючих технологій відбору, підготовки та сертифікації персоналу навчального закладу.

**Практичне заняття.** Розробка структури персоналу закладу освіти

*Практичне завдання*

Необхідно розробити структуру педагогічного або адміністративного персоналу закладу.

**Тема 3.**

**Практичне заняття.** Штатний розпис закладу освіти

*Питання і завдання для обговорення та перевірки*

1. Розкрийте сутність кадрового планування персоналу.
2. Особливості кадрового планування персоналу закладу освіти
3. Проаналізуйте процес формування штатного розпису закладу освіти.

*Практичне завдання*

Проаналізуйте штатний розпис закладу освіти (за вибором)

**Практичне заняття.** Кваліфікаційні вимоги до персоналу закладу освіти

*Питання і завдання для обговорення та перевірки*

1. До якої сфери належать працівники НЗ? Відповідь обґрунтуйте.
2. На які групи поділяється персонал НЗ в залежності від включення їх до штатного розпису?
3. Що таке кваліфікаційна характеристика? Назвіть її складники.

*Практичне завдання*

Сформувати перелік кваліфікаційних вимог для окремих груп персоналу закладу освіти

**Змістовий модуль 2. Кадровий менеджмент**

**Тема 4.**

**Семінар.** Мотивація персоналу закладу освіти

*Питання і завдання для обговорення та перевірки*

1. Теорії мотивації.
2. Назвіть і схарактеризуйте основні типи мотивації.
3. Що таке «трудова мотивація»?
4. Розкрийте сутність системи мотивації персоналу закладу освіти.

**Практичне заняття.** Прийоми і методи мотивації персоналу в практиці управління

*Практичне завдання*

Розробити власну систему мотивації персоналу закладу освіти.

**Тема 5.**

**Семінар.** Професійний розвиток персоналу закладу освіти

*Питання і завдання для обговорення та перевірки*

1. Що таке кар'єра та ділова кар'єра?
2. Схарактеризуйте види ділової кар'єри.
3. Назвіть та схарактеризуйте етапи кар'єри менеджера.
4. Назвіть рушійні мотиви будь-якої кар'єри.
5. Розкрийте сутність службово-професійного просування.
6. Основні етапи підготовки працівників в межах системи службово-професійного просування.

*Практичне завдання*

Розробити шлях службово-професійного просування працівника закладу освіти.

**Модуль 2 Управління змістом робіт**

**Змістовий модуль 3. Зміст робіт у системі діяльності закладу освіти**

**Тема 6. . Формування змісту робіт**

## **Семінар – Визначення змісту і тривалості виконуваних робіт**

### *Питання і завдання для обговорення та перевірки*

1. Розкрийте сутність управління змістом робіт як одного з напрямів організації та проектування трудових процесів.
2. Перелічіть та схарактеризуйте основні складові аналізу змісту робіт.
3. Яким чином укладається перелік необхідних робіт у системі поділу праці?
4. Які форми поділу праці виділяють науковці?
5. Назвіть та схарактеризуйте основні види поділу праці у закладі освіти?
6. З дотриманням яких правил укладається послідовність виконуваних робіт? Наведіть приклади такої послідовності.
7. Яким чином визначення тривалості робіт, необхідних для оперативного управління навчально-виховним процесом у закладі освіти?
8. Як визначаються норми часу на виконання різних видів робіт у закладі освіти? Наведіть приклади цих норм.
9. Як здійснюється нормування обсягу робіт?
10. Схарактеризуйте методи визначення послідовності виконання робіт.
11. Назвіть та порівняйте методи визначення тривалості виконуваних робіт

## **Тема 7.**

**Практичне заняття – Планування трудового процесу в організації та визначення результатів виконаних робіт.**

### *Питання і завдання для обговорення та перевірки*

1. Розкрийте сутність і завдання виробничого планування.
2. Назвіть етапи планування трудового процесу.
3. Розкрийте сутність довгострокового (стратегічного) планування.
4. Розкрийте сутність середньострокового (поточного, річного) планування.
5. Схарактеризуйте особливості короткострокового (оперативного) планування.
6. Розкрийте сутність основних принципів планування та їх зміст.
7. Як здійснюється послідовне календарне планування?
8. Розкрийте сутність і завдання оперативного управління.
9. Назвіть умови здійснення оперативного управління
10. Яким чином укладається оперативно-календарний план?
11. Яким чином виконується контроль виконання календарного плану?
12. Що таке оперограма?

*Практичне завдання:* розробити оперативно-календарний план розвитку закладу освіти за наведеними вихідними даними.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

#### Розподіл годин самостійної роботи здобувачів

№ з/п	Назва теми	Назва теми		Форма контролю
		денна	заочна	
	<b>Модуль 1</b> Управління трудовими ресурсами			Індив., групова співбесіда усне опитуван. перевірка практ. завдань, іспит
	<b>Змістовий модуль 1.</b> Кадровий менеджмент			
	Тема 1. Плани роботи персоналу закладу освіти	8	12	
	Тема 2. Структура персоналу закладу освіти	8	10	
	Тема 3. Штатний розпис закладу освіти	8	8	
	<b>Всього за змістовим модулем</b>	24	30	
	<b>Змістовий модуль 2.</b> Управління персоналом закладу освіти			
	Тема 4. Мотивація персоналу закладу освіти	8	14	
	Тема 5. Професійний роз-виток персоналу закладу освіти	16	18	
	Всього за змістовим модулем	24	32	
	<b>Модуль 2</b> Управління змістом робіт			
	<b>Змістовий модуль 3.</b> Зміст робіт у системі діяльності закладу освіти			
	Тема 6. Формування змісту робіт	12	14	
	Тема 7. Планування трудового процесу в організації та визначення результатів виконаних робіт	12	16	
	Всього за змістовим модулем	24	30	
	<b>Всього</b>	<b>72</b>	<b>92</b>	

#### ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ЗА ЗМІСТОВИМИ МОДУЛЯМИ

##### **Змістовий модуль 1.** Кадровий менеджмент

##### **Тема 1.** Плани роботи персоналу закладу освіти

*Питання і завдання для самостійної роботи.*

1. Схарактеризуйте сутність стратегічного та оперативного кадрового планування.
2. Вплив внутрішньо організаційних та зовнішніх факторів на процес укладання оперативного плану роботи з персоналом закладу освіти.

##### **Тема 2.** Структура персоналу закладу освіти

*Питання і завдання для самостійної роботи.*

1. Схарактеризуйте кадрову політику закладу освіти.
2. Сформулюйте вимоги до різних категорії працівників закладу освіти.
3. Визначення оптимальної чисельності персоналу закладу освіти.
4. Посадові інструкції керівників різних ланок закладу освіти.

##### **Тема 3.** Штатний розпис закладу освіти

*Питання і завдання для самостійної роботи.*

1. «Плинність кадрів»: сутність, причини та пропозиції щодо зниження рівня плинності кадрів у закладі освіти.
2. Проаналізувати штатний розпис конкретного закладу освіти на предмет його оптимізації.

3. Розробити кваліфікаційні вимоги до конкретної категорії персоналу закладу освіти.

**Змістовий модуль 2. Управління персоналом закладу освіти**

**Тема 4. Мотивація персоналу закладу освіти**

1. Емоційно-рефлексивна культура працівників закладу освіти.
2. Організація та проведення атестації персоналу закладу освіти.
3. Мотивація трудової активності працівників закладу освіти.
4. Механізми стимулювання різних категорій працівників закладу освіти.

**Тема 5. Професійний розвиток персоналу закладу освіти**

1. Укладіть професійну характеристику керівника закладу освіти.
2. Програма формування кадрового резерву керівного закладу освіти та робота з ним.
3. Етапи кар'єри менеджера закладу освіти.
4. Чинники побудови професійної кар'єри працівника закладу освіти.
5. Система розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників закладу освіти.

**Змістовий модуль 3. Управління змістом робіт**

**Тема 6. Формування змісту робіт**

1. Опис продуктів (послуг) діяльності як складова управління змістом робіт
2. Визначення і облаштування робочого місця.
3. Перелік необхідних робіт: сутність і значення.

**Тема 7. Планування трудового процесу в організації та визначення результатів виконаних робіт**

1. Суть трудового процесу та його складові.
2. Принципи ефективності трудових процесів.
3. Атестації і раціоналізації робочих місць.
4. Тривалість виконання визначених робіт.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальна творча робота з навчальної дисципліни є формою самостійної роботи слухача і має на меті поглибити та закріпити знання, отриманні в процесі навчання, придбати первинний досвід та навички впровадження цих знань в дослідженні управління закладом освіти.

Виконання роботи рекомендується за такою схемою:

- вибір теми і розробка структури роботи;
- аналіз літератури, інших джерел, у тому числі і практичного досвіду діяльності закладу освіти, органів публічного управління;
- написання та оформлення роботи.

Структура роботи: титульний лист, вступ, основна частина, пропозиції, використана література.

Рекомендований обсяг роботи – 3-5 друкованих сторінок комп'ютерного набору: кегль – (Times New Roman) – 14; інтервал – 1,5, поля – низ, верх, лівий – 2, правий – 1. .

Індивідуальна творча робота оцінюється в 10 балів за такими критеріями:

№ з/п	Зміст	Орієнтовна кількість балів
1	Правильне використання понять і термінологічного апарату	1
2	Ефективне використання спеціальної літератури	1

3	Узагальнення досвіду роботи закладів освіти, органів публічної влади	1
4	Використання зарубіжного досвіду та застосування порівняльного аналізу	1
5	Структура роботи, змістовність та логічність викладення матеріалу	1
6	Обґрунтованість і вагомість пропозицій	4
7	Оформлення роботи, презентація	1

Індивідуальна творча робота має засвідчити, що студент уміє працювати над літературою, здатен вивчати кращий досвід роботи закладів освіти та державних установ, уміє аналізувати його, узагальнювати та робити правильні висновки тощо.

**Контроль** виконання індивідуального завдання: студент може презентувати його на семінарському занятті за відповідною темою.

### ТЕМАТИКА ТВОРЧИХ РОБІТ (ЗА ВИБОРОМ ЗДОБУВАЧА):

1. Сутність управління трудовими ресурсами.
2. Плани управління персоналом закладу освіти.
3. Управління персоналом закладу освіти.
4. Структура персоналу закладу освіти.
5. Удосконалення структури персоналу закладу освіти.
6. Заходи з оцінювання ефективності діяльності персоналу закладу освіти.
7. Технології відбору, підготовки та сертифікації персоналу закладу освіти.
8. Система розвитку персоналу закладу освіти.
9. Кадрове планування персоналу закладу освіти.
10. Порядок формування штатного розпису закладу освіти.
11. Посадові інструкції різних категорій працівників закладу освіти.
12. Трудова мотивація.
13. Система мотивації персоналу закладу освіти.
14. Мотивація професійного самовдосконалення працівника закладу освіти.
15. Набір персоналу закладу освіти. Основний принцип підбору персоналу.
16. Професійний розвиток персоналу закладу освіти. Складові процесу професійного розвитку.
17. Етапи визначення потреб розвитку працівника у закладі освіти.
18. Професійне навчання персоналу закладу освіти.
19. Основні елементи оцінки персоналу. Цілі оцінювання результатів діяльності закладу освіти.
20. Методи оцінки результатів діяльності працівника закладу освіти.
21. Рушійні мотиви побудови кар'єри.
22. Управління діловою кар'єрою.
23. Вплив управління діловою кар'єрою на результат роботи закладу освіти.
24. Робота з кадровим резервом закладу освіти.
25. Основні етапи формування кадрового резерву закладу освіти.
26. Динаміка кар'єри керівника. Матриця позицій кар'єри.
27. Мотивація персоналу закладу освіти у практиці управління ним.
28. Аналіз змісту робіт: сутність і структура.
29. Трудовий процес як елемент виробничого процесу.

30. Методи визначення послідовності та тривалості виконання робіт.
31. Організація роботи з документами у закладі освіти.
32. Оцінювання тривалості та якості робіт.

## РОЗДІЛ 3

# КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Сутність управління трудовими ресурсами.

2. План та його типи.

3. Оперативний план роботи з персоналом закладу освіти.

3. Плани управління персоналом закладу освіти.

4. Шляхи удосконалення плану управління персоналом закладу освіти.

5. Плани розвитку персоналу закладу освіти.

6. Управління персоналом закладу освіти.

7. Удосконалення плану розвитку персоналу закладу освіти.

8. Структура персоналу закладу освіти.

9. Удосконалення структури персоналу закладу освіти.

10. Заходи з оцінювання ефективності діяльності персоналу закладу освіти

11. Технології відбору, підготовки та сертифікації персоналу закладу освіти

12. Система розвитку персоналу закладу освіти.

13. Кадрове планування персоналу закладу освіти.

14. Штатний розпис закладу освіти.

15. Порядок формування штатного розпису закладу освіти.

16. Принципи формування штатного розпису адміністративної служби закладу освіти

17. Класифікація працівників закладу освіти за різними підставами.

18. Кваліфікаційні вимоги до персоналу закладу освіти.

19. Посадові інструкції різних категорій працівників закладу освіти.

20. Кваліфікаційна характеристика та її складники.

21. Мотивація персоналу закладу освіти.

22. Основні теорії мотивації.

23. Типи мотивації.

24. Шість послідовних стадій мотивації.

25. Трудова мотивація.

26. Система мотивації персоналу закладу освіти.

27. Прийоми і методи мотивації персоналу в практиці управління.

28. Мотивація професійного самовдосконалення працівника закладу освіти.

29. Методи найму персоналу закладу освіти.

30. Набір персоналу закладу освіти. Основний принцип підбору персоналу.

31. Професіограма менеджера закладу освіти та її структура.

32. Основні елементи та етапи оцінювання персоналу закладу освіти.

33. Проста модель оцінювання діяльності персоналу закладу освіти.

34. Методи оцінки результатів діяльності працівників закладу освіти.

35. Порядок встановлення надбавок, доплат, премій працівникам закладу освіти.

36. Професійний розвиток персоналу закладу освіти. Складові процесу професійного розвитку.

37. Етапи визначення потреб розвитку працівника у закладу освіти.

38. Професійне навчання персоналу загальноосвітнього закладу освіти.

39. Адміністративні цілі оцінювання результатів діяльності персоналу закладу освіти.
40. Інформаційні цілі оцінювання результатів діяльності персоналу закладу освіти.
41. Мотиваційні цілі оцінювання результатів діяльності персоналу закладу освіти.
42. Основні елементи оцінки персоналу. Цілі оцінювання результатів діяльності персоналу закладу освіти.
43. Етапи процесу оцінювання персоналу закладу освіти.
44. Методи оцінки результатів діяльності працівника закладу освіти
45. Ділова кар'єра. Види ділових кар'єр.
46. Планування і контроль ділової кар'єри.
47. Етапи кар'єри менеджера закладу освіти.
48. Рушійні мотиви побудови кар'єри.
49. Управління діловою кар'єрою.
50. Вплив управління діловою кар'єрою на результат роботи закладу освіти.
51. Система службово-професійного просування у закладу освіти.
52. Кадровий резерв закладу освіти.
53. Робота з кадровим резервом закладу освіти.
54. Основні етапи формування кадрового резерву закладу освіти.
55. Основні джерела формування кадрового резерву керівника закладу освіти
56. План роботи з резервом на керівні посади закладу освіти.
57. Динаміка кар'єри керівника. Матриця позицій кар'єри.
58. Кар'єрограма та акмеограма.
59. Траєкторія побудови акмеологічної кар'єри працівника закладу освіти
60. Мотивація персоналу закладу освіти у практиці управління ним.
61. Поняття управління змістом робіт.
- 62 . Елементи в управлінні змістом робіт.
- 63 . Аналіз змісту робіт: сутність і структура.
- 64 . Визначення змісту робіт і функції управління змістом робіт.
- 65 . Опис продуктів (послуг) діяльності як складова управління змістом робіт.
66. Трудовий процес як елемент виробничого процесу.
67. Послідовність виконання робіт на виробництві, основні критерії.
68. Тривалість виконання визначених робіт.
69. Методи визначення послідовності та тривалості виконання робіт.
70. Сутність аналітичного методу визначення тривалості виконання робіт.
71. Сутність сумарного досвідно-статистичного методу у визначенні тривалості виконання робіт.
72. Суть і значення нормування робіт.
73. Організація роботи з документами у закладу освіти.
74. Організаційно-розпорядчі документи.
75. Модель змісту робіт.
76. Результати виконаних робіт.
77. Термін виконаних робіт.
78. Оцінювання тривалості та якості робіт.
79. Дайте визначення терміну «зміст робіт».
80. Обґрунтуйте необхідність знань щодо змісту робіт для менеджера освіти.

## ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

### Завдання I рівня.

*Виберіть правильну відповідь:*

1. Управління персоналом – це:
  - а) сукупність заходів щодо підвищення продуктивності праці в організації;
  - б) система впливу на претендентів і співробітників організації для підвищення ефективності їхнього використання;
  - в) сукупність усіх управлінських рішень і видів діяльності, які безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють в організації.
2. Процес управління персоналом включає:
  - а) залучення й відбір кадрів в організацію;
  - б) оцінку й навчання персоналу;
  - в) звільнення персоналу;
  - г) тільки відповіді а) і б);
  - д) відповіді а), б), в).
3. Трудові ресурси – це:
  - а) частина населення країни, що характеризується необхідним фізичним розвитком, знаннями й практичним досвідом роботи;
  - б) здатність людини до праці;
  - в) сукупність кваліфікованих співробітників організації, які мають фахову освіту;
  - г) особовий склад співробітників організації.
4. Персонал – це:
  - а) особовий склад співробітників організації;
  - б) частина населення країни, що характеризується необхідним фізичним розвитком, знаннями й практичним досвідом роботи;
  - в) здатність людини до праці;
  - г) сукупність кваліфікованих співробітників організації, які мають фахову освіту.
5. Що не входить у завдання управління персоналом організації:
  - а) підвищення кваліфікації кадрів;
  - б) поліпшення житлових умов співробітників;
  - в) проведення профорієнтаційної роботи за межами організації;
  - г) формування резерву керівних кадрів організації.
6. Механізм управління трудовими ресурсами – це:
  - а) система заходів щодо залучення, переміщення й підвищення кадрів в організації;
  - б) сукупність форм, методів і способів впливу на процеси формування, розподілу, розвитку й використання співробітників у процесі реалізації програм розвитку й досягнення цілей організації;
  - в) сукупність форм, методів і способів впливу на процес використання співробітників у процесі реалізації програм розвитку й досягнення цілей організації.
7. Який з державних органів формує кадрову політику в країні, що охоплює проблеми зайнятості, оцінки робочої сили, розміщення трудових ресурсів та їхнього використання, переміщення, а також соціального захисту населення:
  - а) кадрові служби галузевих міністерств і відомств;
  - б) міністерство праці й соціального захисту населення;
  - в) державні центри зайнятості населення.
8. Вивчення передового досвіду, атестування педагогічних кадрів, анкетування та інтерв'ювання, підготовка, друкування матеріалів (газет, збірників, статей, методичних рекомендацій) про діяльність педагогічного й учнівського колективів – це

*А. Вербальні методи*

Б. Дослідницькі методи

В. Ілюстративно-показникові методи

9. Форма організації праці, яка передбачає спільну участь багатьох працівників і забезпечує погодження їх колективних дій у одному і тому ж управлінському процесі – це:

А. Кооперація праці

Б. Колективізація праці

В. Поділ праці

10. Сітьова діаграма, яка являє собою спільний варіант сітьових діаграм та лінійних графіків – це:

А. Часова діаграма

Б. Сітьова діаграма

В. Лінійна діаграма

11. Стрічковий графік будують для:

А. Контролю виконання календарних планів

Б. Контролю підрозділів навчального закладу

В. Контролю виконання робіт

12. Розробка календарного плану дозволяє визначити:

А. Дати фінішу проекту

Б. Дати старту та фінішу робіт проекту

В. Дати горизонту стратегічного планування

13. Принцип, який вимагає такого поділу управлінської праці, при якому б виділялися і уособлювалися відповідні підрозділи (відділи, бюро, групи), а також окремі робочі місця службовців – це принцип:

А. Спеціалізації

Б. Прямоточності

В. Ритмічності

14. При організації управлінської праці застосовують три напрями її поділу. Якщо поділ праці полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками – це:

А. Функціональний поділ праці

Б. Технологічний поділ праці

В. Кваліфікаційний поділ праці

15. Тривалість трудових процесів у часі є:

А. Об'єктом нормування праці

Б. Предметом нормування праці

В. Змістом нормування праці

16. Горизонт стратегічного планування, тобто часовий інтервал, на який ведеться планування, зазвичай змінюється

А. Від 5 до 10 років

Б. Від 2 до 5 років

В. Від 1 до 5 років

17. Характер діяльності закладу освіти; його структура і кадровий потенціал; особливості галузі освіти; тенденції розвитку макроекономічних процесів; стан правової бази; що регламентує умови господарської діяльності та ін. у розробці стратегії - це

А. Фактори

Б. Критерії

В. Принципи

18. Оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти має здійснюватися на основі

А. Системності

Б. Доцільності

В. Опитування

19. Застосування технічних засобів і пристроїв - це

А. Ілюстративно-показникові методи

Б. Невербальні методи

В. Техніко-технологічні методи

20. Ділова кар'єра – це:

а) переміщення співробітника на посадах в організації;

б) трудовий шлях людини;

в) переміщення співробітника за щаблями службових сходів або послідовна зміна занять як у межах однієї організації, так і протягом життя;

г) ) переміщення співробітника за щаблями службових сходів або послідовна зміна занять як у межах однієї організації.

*Виберіть потрібну відповідь (відповіді):*

21. Попередній відбір кандидатів на заміщення вакантної посади включає:

а) відхилення непридатних кандидатів, проведення співбесід, тестування на визначення способу дій, інтерв'ю;

б) відхилення непридатних кандидатів, диференціація за професійними ознаками й особистісними якостями, складання «профілів особистості»;

в) відхилення непридатних кандидатів, диференціація за професійними ознаками й особистісними якостями, складання «профілів особистості», проведення співбесід для визначення системи цінностей і переваг кандидатів;

г) вивчення та аналіз біографії, інтерв'ю, тестування на виявлення окремих якостей особистості та способу дії.

22. Завершальний відбір кандидатів на заміщення вакантної посади включає:

а) відхилення непридатних кандидатів, проведення співбесід, тестування на визначення способу дій, інтерв'ю;

б) відхилення непридатних кандидатів, диференціація за професійними ознаками й особистісними якостями, складання «профілів особистості»;

в) відхилення непридатних кандидатів, диференціація за професійними ознаками й особистісними якостями, складання «профілів особистості», проведення співбесід для визначення системи цінностей і переваг кандидатів;

г) вивчення та аналіз біографії, інтерв'ю, тестування на виявлення окремих якостей особистості та способу дії.

23. Процес підвищення кваліфікації – це:

а) освітні заходи щодо перепідготовки персоналу;

б) поглиблення, розширення й додаткове удосконалення раніш триманої кваліфікації;

в) інвестиції в людський капітал.

24. Перепідготовка управлінського персоналу – це:

а) заходи щодо освоєння інших сфер діяльності та завдань;

б) освітні заходи щодо перепідготовки персоналу;

в) інвестиції в людський капітал.

25. Резерв кадрів – це:

а) добір керівників або переміщення фахівців на вищу посаду;

б) поняття, що характеризує один із етапів роботи з керівними кадрами;

в) спеціально сформована група співробітників, які за якісними характеристиками відповідають вимогам до керівників відповідного рангу, пройшли спеціальну управлінську підготовку й досягли позитивних результатів у виробничій діяльності;

- г) спеціально сформована група керівних кадрів, які за якісними характеристиками відповідають вимогам до керівників відповідного рангу, пройшли спеціальну управлінську підготовку й досягли позитивних результатів у виробничій діяльності.
26. Який із перерахованих етапів є початковим у формуванні резерву кадрів:
- вивчення, оцінювання, відбір кандидатів у резерв;
  - розгляд, узгодження, затвердження складу резерву;
  - визначення потреби в керівниках (кількісного й посадового складу резерву);
  - визначення рівня готовності осіб зі складу резерву й призначення на посаді.
27. Рациональне визначення структури й складу резерву кадрів передбачає на кожну посаду мати не менше:
- одного кандидата;
  - одного – двох кандидатів;
  - двох – трьох кандидатів;
  - трьох – чотирьох кандидатів.
28. З якою періодичністю розглядається й затверджується склад резерву керівних кадрів:
- 1 раз у півроку;
  - щорічно;
  - відповідно до потреб організації;
  - у відповідності зі зміною вищого керівництва організації.

### **Завдання II рівня.**

*Вставте пропущені слова*

29. Персонал організації – це співробітники, які виконують \_\_\_\_\_ функції з метою \_\_\_\_\_ діяльності для досягнення цілей організації.

30. Горизонтальна кар'єра може застосовуватися для людей \_\_\_\_\_, яким \_\_\_\_\_ вичерпаний.

31. Завершіть визначення:

Технологічний \_\_\_\_\_ процес \_\_\_\_\_ це \_\_\_\_\_

32. Доповніть. У розробці стратегії планування умовно виділяють такі етапи:

А) стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення;

Б) \_\_\_\_\_;

В) - варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування);

Г) - реалізація;

Д) \_\_\_\_\_;

Ж) - оцінювання і коригування стратегічного плану

33. Завершіть визначення:

Календарний час з моменту запуску сировини, матеріалів у виробництво до повного виготовлення продукції – це \_\_\_\_\_

34. Дайте відповідь на запитання: «Для чого використовується поняття «Тривалість виробничого циклу»?»

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

35. Завершіть визначення:

Ідентифікація та документація певних робіт, що мають бути виконані для отримання результатів проекту – це \_\_\_\_\_

36. При організації трудових процесів в менеджменті повинні максимально враховуватися наукові \_\_\_\_\_ принципи. Назвіть \_\_\_\_\_ ці принципи. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

37. Завершіть визначення:

Кооперація праці – \_\_\_\_\_

---

### **Завдання III рівня.**

38. Розробіть алгоритм формування кадрового резерву на керівні посади закладу освіти.

39. Розробити програму професійного розвитку майбутнього керівника закладу освіти.

40. Визначити шляхи розвитку системи планування трудового процесу у закладі освіти

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ**

1. Сутність управління трудовими ресурсами.
2. П'ять аксіом управління кадровим потенціалом організації.
3. Концепції в управлінні кадровим потенціалом організації.
4. Роль кадрової служби в організаційному розвитку.
5. Концепція: персонал – головне надбання організації.
6. Управління персоналом закладу освіти.
7. Порівняння вітчизняної практики УЛР з практикою США і Японії.
8. Загальна модель управління трудовими ресурсами з урахуванням корпоративної культури.
9. Ментальні якості трудових ресурсів в Україні та шляхи їх зміни.
10. Об'єкт, предмет і задача науки управління трудовими ресурсами.
11. Об'єкти науки управління трудовими ресурсами.
12. Основні фактори, що впливають на персонал в процесі трудової діяльності.
13. Основні принципи управління трудовими ресурсами.
14. Кадрова політика: її цілі, принципи, напрями.
15. Зовнішні та внутрішні фактори, що визначають кадрову політику закладу освіти
16. Задачі кадрових служб закладу освіти у сучасних умовах.
17. Класичний підхід до управління працівниками у закладу освіти
18. Порівняльний аналіз кадрових служб, що працюють за новими та старими кадровими технологіями.
19. Відмінності управління людськими ресурсами та управління трудовими ресурсами.
20. Організаційна структура кадрових служб.
21. Функції кадрової служби закладу освіти.
22. Сутність кадрового планування. Типи кадрового планування.
23. Стратегія управління трудовими ресурсами.
24. Взаємозв'язок стратегії і кадрового планування.
25. Процес кадрового планування та його етапи.
26. Методи найму персоналу закладу освіти.
27. Фактори, які обумовлюють потребу в персоналі закладу освіти.
28. Практичне залучення персоналу закладу освіти.
29. Набір персоналу закладу освіти. Основний принцип підбору персоналу.
30. Основні дані для підбору персоналу закладу освіти.
31. Професіограма менеджера закладу освіти та її структура.
32. Відбір персоналу закладу освіти. Принципи відбору кандидатів.
33. Основні етапи відбору персоналу закладу освіти.
34. Інструменти, що використовуються в процесі первинного відбору.
35. Методи оцінки і відбору персоналу закладу освіти.
36. Професійний розвиток персоналу закладу освіти. Складові процесу професійного розвитку.

37. Етапи визначення потреб розвитку працівника у закладі освіти
38. Професійне навчання персоналу закладу освіти.
39. Адміністративні цілі оцінювання результатів діяльності персоналу закладу освіти.
40. Інформаційні цілі оцінювання результатів діяльності персоналу закладу освіти.
41. Мотиваційні цілі оцінювання результатів діяльності персоналу закладу освіти.
42. Основні елементи оцінки персоналу цілі оцінювання результатів діяльності персоналу закладу освіти.
43. Етапи процесу оцінювання персоналу закладу освіти.
44. Методи оцінки результатів діяльності працівника закладу освіти.
45. Ділова кар'єра. Види ділових кар'єр.
46. Планування і контроль ділової кар'єри.
47. Етапи кар'єри менеджера закладу освіти.
48. Рушійні мотиви побудови кар'єри.
49. Управління діловою кар'єрою.
50. Вплив управління діловою кар'єрою на результат роботи закладу освіти.
51. Система службово-професійного просування у закладі освіти.
52. Кадровий резерв закладу освіти.
53. Робота з кадровим резервом закладу освіти.
54. Основні етапи формування кадрового резерву закладу освіти у.
55. Основні джерела формування кадрового резерву керівника закладу освіти.
56. План роботи з резервом на керівні посади закладу освіти.
57. Динаміка кар'єри керівника. Матриця позицій кар'єри.
58. Кар'єрограма та акмеограма.
59. Траєкторія побудови акмеологічної кар'єри працівника закладу освіти.
60. Мотивація персоналу закладу освіти у практиці управління ним.
61. Поняття управління змістом робіт.
62. Зміст та основні завдання предмета «Управління змістом робіт».
- 63 . Елементи в управлінні змістом робіт.
- 64 . Аналіз змісту робіт: сутність і структура.
- 65 . Визначення змісту робіт і функції управління змістом робіт.
- 66 . Опис продуктів (послуг) діяльності як складова управління змістом робіт.
67. Перелік необхідних робіт: сутність і значення.
68. Трудовий процес як елемент виробничого процесу.
69. Принципи ефективності трудових процесів.
70. Послідовність виконання робіт на виробництві, основні критерії.
71. Тривалість виконання визначених робіт.
72. Методи визначення послідовності виконання робіт.
73. Методи визначення тривалості виконання робіт.
74. Сутність аналітичного методу визначення тривалості виконання робіт.
75. Сутність сумарного досвідно-статистичного методу у визначенні тривалості виконання робіт.
76. Суть і значення нормування робіт.
- 77 . Об'єкти нормування в процесі виконання робіт.
- 718 . Класифікація норм праці за ознаками.
79. Планування діяльності закладу освіти.
80. Планування роботи з персоналом закладу освіти.
81. Стратегічне планування людських ресурсів.

82. Оперативне планування чисельності персоналу закладу освіти.
83. Організація роботи з документами закладу освіти.
84. Організаційно-розпорядчі документи.
85. Модель змісту робіт.
86. Результати виконаних робіт.
87. Термін виконаних робіт.
88. Оцінювання тривалості та якості робіт.

## ГЛОСАРІЙ

*Джерела: Офіційні сайти Міністерства освіти України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України; список літератури методичних рекомендацій*

**Адміністрація** – керівники та головні спеціалісти.

**Визначення діяльності** – це ідентифікація та документація певних робіт, що мають бути виконані для отримання результатів проекту.

**Виробничий персонал** – виконавці, що упроваджують рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, надають освітні послуги.

**Виробничий цикл** – це календарний час з моменту запуску сировини, матеріалів у виробництво до повного виготовлення продукції.

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** – процес, коли конкретний співробітник протягом своєї професійної діяльності проходить усі етапи розвитку: працевлаштування на роботу, адаптація в організації, професійний розвиток, підтримка та розвиток індивідуальних і професійних здібностей, вихід на пенсію. Рушійні мотиви кар'єри: автономія, функціональна компетентність, безпека та стабільність, управлінська компетентність, підприємницька креативність, потреба в лідерстві, матеріальний добробут, забезпечення здорових умов праці.

**Ділова кар'єра** – поступове просування співробітника за сходами службової ієрархії чи послідовна зміна сфери діяльності у межах певної організації протягом усього трудового життя, а також відповідне змінювання розмірів винагородження та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного росту.

**Кадрове планування** – система комплексних рішень і заходів із реалізації цілей організації та кожного працівника, що уможливорює: забезпечення організації персоналом у відповідності з кількістю та вимогами робочих місць; добір людей, які можуть вирішувати поставлені як поточні, так і перспективні задачі; забезпечення високого рівня кваліфікації працівників; забезпечення активної участі працівників та управління організацією.

**Кадровий резерв** – група працівників, потенційно здатних до керівної діяльності, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть бути висунуті на керівні посади (лінійних або функціональних керівників певного рівня). Кожного кандидата на висування доцільно готувати на якомога більш чітко передбачувану посаду для ефективної роботи, на якій потрібно не тільки певний, більш високий рівень знань, кваліфікації і компетенції, а й певний стиль діяльності. Процес створення резерву керівників проходить три стадії: пошук і оцінку кандидатів, визначення термінів, методів і форм їх навчання; безпосередню підготовку. Основні критерії при підборі кандидатів до кадрового резерву керівників: відповідний рівень освіти та професійної підготовки; досвід практичної роботи з людьми; організаторські здібності, особисті якості кандидата; стан здоров'я.

**Кадрові задачі** – забезпечення організації в потрібний час необхідним кількісним та якісним персоналом для реалізації поставлених цілей.

**Кадрові стратегії** – розробка кадрової політики, створення можливостей кадрового та професійного переміщення, забезпечення розвитку персоналу, адаптація до мінливих виробничих умов.

**Кадрові цілі** – визначення конкурентних цілей організації та кожного працівника, виходячи з кадрової стратегії.

**Кар'єра** – результат усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний із баченням співробітником свого трудового майбутнього, шляхів професійного росту та самореалізації.

**Кар'єра** – швидке й успішне просування в галузі суспільно-політичної, наукової, виробничої, службової або будь-якої іншої діяльності; досягнення популярності, слави чи матеріальної вигоди за рахунок власних зусиль, максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистісних якостей.

**Кваліфікаційний поділ праці** — це ознака поділу праці, за якою співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду.

**Компетентність** – якість дій співробітника, які забезпечують адекватне та ефективне розв'язання професійно важливих предметних задач, що мають проблемний характер, а також готовність відповідати за власні дії. Головні складові компетентності педагогічних працівників: професійна, комунікативна, інноваційна, правова.

**Кооперація праці** – це форма організації праці, яка передбачає спільну участь багатьох працівників і забезпечує погодження їх колективних дій у одному і тому ж управлінському процесі.

**Критерії** – кількісні показники якісних цілей, які мають точніше їх характеризувати.

**Метод попередніх сітьових діаграм (РДМ)** – це метод побудови сітьових діаграм проекту з використанням вузлів зі зазначенням робіт і стрілок для ілюстрації зв'язку між ними.

**Метод стрілочних сітьових діаграм (АДМ)** – це метод побудови сітьових даграм проекту з використанням стрілок для зображення робіт та вузлів для відображення подій, що вказують на початок і закінчення кожної роботи.

**Методи управління** – засоби управлінської діяльності керівника навчального закладу, до яких він вдається з метою цілеспрямованого впливу на учасників навчально-виховного процесу (вчителі, працівники школи, учні, батьки).

**Мотивація** – процес усвідомленого вибору людиною певного типу поведінки, що обумовлена комплексом впливів зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотиви) факторів. Стадії процесу мотивації: 1) наявність (виникнення) певних фізіологічних, психологічних або соціальних потреб; 2) пошук можливих шляхів задоволення певної потреби; 3) визначення напрямку дій людини; 4) докладання зусиль для виконання дій щодо задоволення певної потреби (коректування дій); 5) отримання винагородження за виконання дії; 6) припинення людиною діяльності до появи нової потреби чи продовження пошуку можливості задоволення потреби.

**Мотиваційний моніторинг** – система постійного спостереження та контролю за станом мотивації трудової діяльності для оперативної діагностики та оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень.

**Об'єкт нормування** – трудовий процес у його конкретному і специфічному вияві.

**Оперативне планування** – розробка спеціальних планів діяльності організації, а також укладання планів індивідуальної роботи співробітників організації.

**Основні цілі оцінювання персоналу** – адміністративна (прийняття кадрових рішень на об'єктивній та регулярній основі), інформаційна (забезпечення керівників необхідними даними щодо кількісного та якісного складу персоналу), мотиваційна (орієнтація співробітників на покращення трудової діяльності у потрібному для організації напрямі).

**Оцінка персоналу** – елемент управління, система атестації кадрів; необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін,

підстава для удосконалювання індивідуальних трудових здібностей співробітника та підвищення його кваліфікації.

**Персонал** – основний, постійний штатний склад кваліфікованих співробітників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

**План** – це офіційний документ, в якому висвітлені прогнози розвитку організації і окремих сторін її діяльності в майбутньому (проміжкова і кінцева мета, стратегії на випадок надзвичайних ситуацій і т.д.). За термінами дії плани поділяються на: короткострокові (до 1 року), середньострокові (1...5 років), довгострокові (більше 5-и років).

**Предмет нормування праці** – тривалість трудових процесів у часі.

**Професія** – вид трудової діяльності, виконання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань і практичних навичок.

**Професійна придатність** – сукупність знань, умінь і навичок, особистих якостей, які потрібні людині для успішного виконання професійних обов'язків; вона може бути потенційною (базується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини) і реальною (формується поступово в результаті опанування людиною нових знань і вмінь).

**Професійне навчання персоналу** – це систематичний процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

**Професійний розвиток** – набуття співробітником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує (буде використовувати) у своїй професійній діяльності. Це неперервний комплексний процес, який включає професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації.

**Службово-професійне просування** – запропонована організацією послідовність різних посад, які співробітник може потенційно займати протягом трудового життя.

**Спискова кількість персоналу** (на певну календарну дату) – усі співробітники (включаючи тих, кого прийняли з цієї дати); загальна сума присутніх та відсутніх на роботі. У складі спискової кількості виділяються три категорії працюючих: постійні, тимчасові, сезонні.

**Стратегічне планування** – розробка: а) довгострокових комплексних цільових програм, які передбачають вирішення проблем у сфері основних функцій організації, удосконалювання функціонування організації; б) перспективних планів виробничо-господарської діяльності і планів науково-дослідницьких робіт.

**Тактичне планування** – визначення основних завдань організації та напрямів її діяльності; передбачає розробку поточних (річних, піврічних і квартальних) планів.

**Технологічний поділ праці** – це спеціалізація працівників відповідно до трьох великих груп робіт: керівництво структурним підрозділом, обробка інформації, оформлення документації.

**Технологічний процес** – це сукупність операцій з добування, перероблення сировини і матеріалів у напівфабрикати та виготовлення готової продукції.

**Трудові ресурси** – частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

**Управлінський персонал** – співробітники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій (лінійні та функціональні керівники та спеціалісти).

**Управлінський персонал** – зайнятий переважно розумовою та інтелектуальною працею. За рівнем управління розрізняють керівників вищої, середньої та нижчої ланок.

**Управління змістом робіт** – складова загальної системи менеджменту, спрямована на вирішення комплексу завдань, пов'язаних з контролем, обліком і регулюванням ходу робіт

відповідно до запланованих показників. Здійснює цілеспрямований вплив на логічно завершену схему надання освітніх послуг, її компоненти та процеси з метою підвищення ефективності їх функціонування.

**Управління персоналом** – це реалізація кадрової політики шляхом управлінського впливу керівників, працівників кадрових служб та інших суб'єктів, яке спрямоване на пошук, відбір, оцінку, розвиток, мотивацію і стимулювання персоналу.

**Функціональний поділ праці** полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками.

**Штатний розпис** – документ, у якому наводиться перелік та кількість посад, посадові оклади, надбавки та доплати. Він затверджується вищим розпорядником одночасно з кошторисом закладу і є підставою для формування річного фонду оплати праці.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Бебик В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рілейшнз: моногр. К.: МАУП, 2005. 440 с.
2. Василенко В. А., Мельник И. Е. Стратегии и инновации в системе менеджмента: Учеб. пособие. М.: МГИУ, 2001. 418 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (оперативний) менеджмент: Навч. посіб. К., 2005. 532 с.
4. Васильев Ю. С., Глухов В. В., Федоров М. П. Экономика и организация управления вузом. Учебник. 2-е изд., испр. и доп. / Под ред. докт. эконом. наук В. В. Глухова. СПб. : Издательство «Лань», 2001. 544 с.
5. Варава Л.М., Нечаев В.П. Управління змістом робіт : Навч.-метод. посіб. Для самост. вивчення дисципліни / Л.М. Варава, В.П. Нечаев. Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2010. 185 с.
6. Герчикова Р.И. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2007. 511 с.
7. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000. 662 с.
8. Гончаренко Л. П., Филин С. А. Риск-менеджмент: учеб. пособие. 2-е изд., стереотип / Под ред. Е. А. Олейникова. М.: КНОРУС, 2007. 216 с.
9. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
10. Деркач А. А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Кн. 1–5. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. М.: РАГС, 2000. 536 с.
11. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособ. / под ред. А. Я. Кибанова. Москва: ПРИОР, 1998. 512 с.
12. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2008. 447 с.
13. Кибанов А. Я., Мамед-Заде Г. А., Родкина Т. А. Управление персоналом. Регламентация труда. М.: Экзамен, 2000. 576 с.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. КИЇВ: КНЕУ, 2002. 337 с.
15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. КИЇВ: Кондор, 2003. 296 с.
16. Маркова А. К. Психология профессионализма. Москва, 1996. 309 с.
17. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О.В. Антонюка, П. Сладкевича. К.: МАУП, 2007. 760 с.
18. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2002. 704 с.
19. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
20. Пугачев В. П. Руководство персоналом: Учебник. Москва.: Аспект Пресс, 2006. 416 с.
21. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев. Москва: Аспект-Пресс, 2002. 285 с.
22. Савельева В. С., Єськов О. Л. Управління діловою кар'єрою. Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 176 с.
23. Скопылатов И. А., Ефремов Р. Ю. Управление персоналом. СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. 400 с.

24. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

#### Додаткова

1. Акмеология: Учебное пособие / А. Деркач, В. Зыкин. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
2. Акмеология: Учебник / Под общ. ред. А. А. Деркача. Москва: Изд-во РАГС, 2002. 650 с.
3. Акмеология развития / Под общ. ред. В. Н. Гладковой, С. Д. Пожарского. СПб., 2006. 392с.
4. Гладкова В. М., Пожарський С. Д. Основи акмеології: Підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2007. 320 с.
5. Гладкова, В.М. Профорієнтація : Навч. посібник / В.М. Гладкова. Львів: Новий Світ-2000, 2007. 160 с.
6. Гладкова, В.М. та ін. Основи акмеології для менеджерів освіти: Навчальний посібник. Київ: Освіта України, 2012. 248 с.
7. Еськов А. Л. Управление деловой карьерой: Монография. Краматорск: ДГМА, 2005. 356 с.
8. Лукашевич Н. Деловая карьера как проблема менеджмента. *Персонал*. 1997. № 6. С. 8–20.
- Лукичева Л. И. Управление организацией: Учеб. пособ. – М.: Омега–Л, 2004. – 360 с.
11. Магура М. И. Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – С. 22–25.
12. Менеджмент: Термінологічний словник-довідник / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007 – 744 с.
13. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.
14. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2007. – 416 с.
15. Сотникова С. И. Управление карьерой: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА–М, 2001. – 408 с.
16. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: підручник. - 2-ге вид., випр. і допов. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.
17. Щёкин Г. Организация и психология управления персоналом: учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.

#### Інформаційні ресурси

1. Глобальная инициатива ответственного лидерства (Global Responsible Leadership Initiative — GRLI) URL: [www.grli.org](http://www.grli.org)
2. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
3. Офіційний сайт Верховної Ради України URL: <http://rada.gov.ua>
4. Професійна юридична система Мега-НаУ. URL: <http://www.nau.ua/>