

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

Одеса 2020

УДК 37.07:005.95/.96 (072)

*Рекомендовано до друку вченою радою Університету Ушинського
(протокол № 1 від 31 серпня 2020 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 Президентіві України.

Зелінська Н.С.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент»: метод. реком. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 36 с.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з обов'язкової навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» 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, 2020
© Н. С. Зелінська

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	.8
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	13
РОЗДІЛ 3. КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ... ..	17
ГЛОСАРІЙ.....	28
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	34

ВСТУП

Мета навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» – сформувати у здобувачів обізнаність щодо теоретико-методологічних аспектів дослідження особливостей кадрового менеджменту в галузі освіти, а також здатність впроваджувати принципи, головні тенденції розвитку кадрового менеджменту в закладах освіти; мотивацію щодо використання набутих знань у професійній діяльності.

Передумови для вивчення дисципліни: паралельно з вивченням навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» здобувачі мають вивчати такі навчальні дисципліни, як «Соціальна та екологічна безпека діяльності», «Психологія управління», «Менеджмент освіти», «Управління освітньою та інноваційною діяльністю», «Ризик-менеджмент», «Управління фінансово-економічною діяльністю».

Очікувані програмні результати навчання

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 6. 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, колективі, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач, оцінювати їх результати.

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власної роботи та 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 кадрового менеджменту;
- сутність механізму управління трудовими ресурсами, планування та формування кадрів закладу освіти, методи мотивації персоналу;
- сутність та місце управління змістом робіт в системі менеджменту;
- шляхи раціоналізації трудових процесів та впровадження оптимальних прийомів і методів виконання робіт;

уміти:

- ідентифікувати кадрові проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- планувати та формувати кадри управління закладом освіти;
- аналізувати розвиток кар'єри працівників закладу освіти, систему їх професійного переміщення;
- формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- працювати з нормативними документами;
- розуміти особливості проведення запланованих та позапланових робіт;
- проектувати ефективні системи управління організаціями;
- обґрунтовувати управлінські рішення в сфері кадрового менеджменту в тому числі в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність
- аналізувати ефективне використання та розвитку людських ресурсів організації.

Унаслідок досягнення результатів навчання здобувачі вищої освіти в контексті змісту навчальної дисципліни мають опанувати такі компетентності:

Інтегральна компетентність: Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту освіти, що передбачають проведення досліджень, зокрема на межі галузей, формулювання стратегій 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), оригінальність мислення.

Спеціальні компетентності:

- СК 2 Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати нові стратегічні підходи до управління робочими або навчальними процесами;
- СК3 Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя з високим ступенем автономії та ефективного самоменеджменту;
- СК4 Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- СК5 Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- СК6 Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

- СК7 Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
- СК9 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення, необхідні для провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур, та забезпечувати їх реалізацію;
- СК10 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	Модуль 1 Кадровий менеджмент		
2	Змістовий модуль 1. Управління трудовими ресурсами		
3	<i>Вирішення практичних завдань. Плани роботи персоналу закладу освіти</i>	6	2
4	<i>Вирішення практичних завдань та розробка проекту. Структура персоналу закладу освіти</i>	4	2
5	<i>Вирішення практичних завдань. Штатний розпис закладу освіти</i>	4	2
7	Змістовий модуль 2. Розвиток персоналу закладу освіти		
8	<i>Вирішення практичних завдань. Мотивація персоналу закладу освіти</i>	4	2
9	<i>Підготовка проекту в малих групах. Професійний розвиток персоналу закладу освіти</i>	4	2
11	Модуль 3 Управління змістом робіт		
12	<i>Вирішення практичних завдань. Формування змісту робіт</i>	4	1
13	<i>Вирішення практичних завдань. Планування трудового процесу в організації та визначення результатів виконаних робіт</i>	4	1
15	Всього	30	12

ПЛАНИ ТА ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Питання до практичних занять можуть бути конкретизовані й уточнені викладачем з урахуванням форм навчання. Відповідно уточнюється література та офіційні документи, додаткова інформація, яка надається здобувачам завчасно. Практичним заняттям має передувати самостійне опрацювання здобувачами літератури і додаткової інформації.

Змістовий модуль 1. Управління трудовими ресурсами

Практичне заняття **1. Вирішення практичних завдань. Плани роботи персоналу закладу освіти**

Питання та завдання для обговорення

1. У чому сутність кадрового планування?
2. Розкрийте сутність стратегічного планування.
3. Розкрийте сутність оперативного планування.
4. В чому сутність взаємозв'язку стратегії і кадрового планування?
5. Що таке оптимізація використання персоналу?
6. Яким чином можна вдосконалити процес прийому на роботу?
7. Порівняйте функції лінійних менеджерів і менеджерів із персоналу.

Практичне завдання

Необхідно розробити схему процесу кадрового планування у закладі освіти (за вибором здобувача).

Практичне заняття 2. *Вирішення практичних завдань та розробка проекту.*

Структура персоналу закладу освіти

Питання і завдання для обговорення

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 закладу освіти.
6. Дайте характеристику існуючої системи розвитку персоналу закладу освіти (в якому Ви працюєте чи будь-якого іншого).

Практичне завдання

Необхідно розробити проєкт структури обслуговуючого, навчально-допоміжного, педагогічного/науково-педагогічного, адміністративного персоналу закладу освіти.

Практичне заняття 3. *Вирішення практичних завдань.* Штатний розпис закладу освіти

Практичне заняття. Штатний розпис навчального закладу

Питання і завдання для обговорення та перевірки

1. Розкрийте сутність кадрового планування персоналу.
2. В чому полягають особливості кадрового планування персоналу навчального закладу?
3. Надайте стислу характеристику штатного розпису НЗ.
4. Проаналізуйте процес формування штатного розпису навчального закладу.
5. Назвіть та схарактеризуйте основні принципи формування штатного розпису адміністративної служби навчального закладу.
6. До якої сфери належать працівники закладу освіти? Відповідь обґрунтуйте.
7. На які групи поділяється персонал закладу освіти за сферою застосування?
8. На які групи поділяється персонал закладу освіти за ознакою виконуваних функцій?
9. На які групи поділяється персонал закладу освіти в залежності від включення їх до штатного розпису?
10. Що таке кваліфікаційна характеристика? Назвіть її складники.
11. Розкрийте зміст кваліфікаційних вимог окремих груп персоналу НЗ

Практичне завдання

1. Проаналізуйте штатний розпис закладу освіти (в якому Ви працюєте чи будь-якого іншого) та запропонуйте шляхи його удосконалення.
2. Сформувати перелік кваліфікаційних вимог для окремих груп персоналу закладу освіти та укласти для представників цих груп посадові інструкції.

Змістовий модуль 2. Розвиток персоналу закладу освіти

Практичне заняття **4. Вирішення практичних завдань.** Мотивація персоналу закладу освіти

Питання і завдання для обговорення та перевірки

1. Надайте дефініції понять «мотив» і «мотивація».
2. Які існують основні теорії мотивації?
3. Назвіть і схарактеризуйте основні типи мотивації.
4. Назвіть та проаналізуйте шість послідовних стадій мотивації.
5. Що таке «трудова мотивація»?
6. Розкрийте сутність системи мотивації персоналу навчального закладу.

Практичне завдання

Розробити власну систему мотивації персоналу закладу освіти, звернувши увагу на особливості мотивації професійного самовдосконалення працівника закладу освіти (за вибором).

Практичне заняття **5. Підготовка проекту в малих групах.** Професійний розвиток персоналу закладу освіти

Питання і завдання для обговорення та перевірки

1. Що таке кар'єра?
2. Що таке ділова кар'єра?
3. Схарактеризуйте види ділової кар'єри.
4. В чому полягає особливість доцентрової кар'єри?
5. Які задачі вирішуються в процесі планування та реалізації кар'єри?
6. Назвіть та схарактеризуйте етапи кар'єри менеджера.
7. Назвіть рушійні мотиви будь-якої кар'єри.
8. Проаналізуйте схему впливу управління діловою кар'єрою на результати роботи навчального закладу.
9. Розкрийте сутність службово-професійного просування.
10. Основні етапи підготовки працівників в межах системи службово-професійного просування.
11. Кадровий резерв та його формування.
12. Що таке траєкторія побудови професійної кар'єри менеджера освіти?

Практичне завдання

1. Розробити шлях службово-професійного просування працівника закладу освіти (для конкретної особи).
2. Укласти план роботи з резервом на керівні посади закладу освіти або працівників відділів/департаментів освіти (міськради, ОТГ, райдержадміністрації) – за вибором здобувача.
3. Розробити професійний портрет менеджера освіти.

Змістовий модуль 3. Управління змістом робіт

Практичне заняття **6. Вирішення практичних завдань.** Формування змісту 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 освітнім процесом у закладі освіти?
8. Як визначаються норми часу на виконання різних видів робіт 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

Практичне заняття 7 *Вирішення практичних завдань. 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 виконується контроль виконання календарного плану?
 11. Що таке резерви зростання продуктивності праці? Які з них ви можете назвати?
 12. Назвіть та схарактеризуйте механізми управління результатами робіт в організації.
 13. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи програми управління продуктивністю праці на підприємстві
- Практичне завдання (за вибором здобувача):*
1. Розробити календарний план розвитку закладу освіти за обраними здобувачем вихідними даними.
 2. Розробити план використання резервів підвищення продуктивності праці у конкретному підрозділі закладу освіти.
 3. Розробити систему мотивації науково-педагогічних/педагогічних працівників закладу освіти для досягнення запланованого рівня продуктивності.

4. Сформууйте алгоритм управління результативністю робіт у навчальному закладі.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Розподіл годин самостійної роботи здобувачів

№ з/п	Назва теми	Назва теми		Форма контролю
		денна	заочна	
	Модуль 1 Кадровий менеджмент			
	Змістовий модуль 1. Управління трудовими ресурсами			
1	Плани роботи персоналу закладу освіти	10	14	Індив., групова співбесіда усне опитуван. перевірка практ. завдань.
2	Структура персоналу закладу освіти	10	12	
3	Штатний розпис закладу освіти	10	14	
	Змістовий модуль 2. Розвиток персоналу закладу освіти			
1	Мотивація персоналу закладу освіти	10	16	
2	Професійний розвиток персоналу закладу освіти	16	20	
	Змістовий модуль 3 Управління змістом робіт			
1	Формування змісту робіт	12	15	
2	Планування трудового процесу в організації та визначення результатів виконаних робіт	12	19	
	Всього	80	110	

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ЗА ЗМІСТОВИМИ МОДУЛЯМИ

Змістовий модуль 1. . Управління трудовими ресурсами

Тема 1. Плани роботи персоналу закладу освіти

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

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 загальноосвітнього навчального закладу

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. Розвиток персоналу 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 складу 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.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання здобувачі виконують самостійно з метою поглибленого практичного засвоєння теоретичного матеріалу

1. Визначте та охарактеризуйте особливості кадрового менеджменту в закладах освіти України в сучасних умовах.
2. Проаналізуйте внутрішні та зовнішні фактори впливу на кадрову політику в закладах освіти в умовах їх автономії.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальна робота передбачає підготовку навчальних тез доповіді обсягом 3-5 сторінок.

Навчальні тези доповіді визначено змістом практичних занять і виконується до практичного заняття з відповідної теми.

Підготовка тез рекомендується за такою схемою:

- вибір теми і розробка структури тез;
- аналіз літератури, інших джерел, у тому числі і практичного досвіду діяльності закладу освіти, державних органів та органів місцевого самоврядування;

- написання та оформлення тез.

Рекомендований обсяг тез – 3-5 друкованих сторінок формату А-4 у текстовому редакторі Microsoft Word for Windows 6.0, 7.0, 97, 2000, 2003, 2007; шрифт – Times New Roman, розмір – 14; міжрядковий інтервал – 1,5; абз. відступ – 1,25 см; поля – 2 см.

Послідовність розміщення матеріалів у тезах доповіді: прізвище та ініціали автора (шрифт – напівжирний); місце навчання; місто, в якому знаходиться заклад освіти, країна; назва тез (великі літери, шрифт – напівжирний); текст, список.

- Назва файлу має бути підписана українською мовою відповідно до прізвища та ініціалів автора тез (наприклад, Шевченко С. М._тези)
- Використана література (без повторів) оформлюється в кінці тексту під назвою «Список використаних джерел». У тексті посилання оформлюються за прикладом: [1, с.37] - виноска позначаються квадратними дужками із вказівкою в них номера посилання у «Список використаних джерел», через кому сторінку.

Зразок оформлення тез доповідей:

Шевченко С. М.

*здобувач 1 курсу кафедри освітнього менеджменту
та публічного управління ДЗ «Південноукраїнський
національний педагогічний університет ім. К.Д. Ушинського»
м. Одеса, Україна*

ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Текст...Текст...Текст...Текст...

Список використаних джерел

1. Зелінська Н. С. Деякі аспекти управління менеджерами освіти навчальними закладами в умовах децентралізації: мат. Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи». (Одеса, 25-26 жовтня 2017 р.). Одеса, 2017. С. 3 – 4.

ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ТВОРЧИХ РОБІТ – ТЕЗ (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. Кадровий менеджмент в закладі освіти
9. Лідерство в управлінні закладом освіти
10. Система розвитку персоналу закладу освіти
11. Кадрове планування персоналу закладу освіти
12. Порядок формування штатного розпису закладу освіти
13. Посадові інструкції різних категорій працівників закладу освіти
14. Трудова мотивація
15. Система мотивації персоналу закладу освіти
16. Мотивація професійного самовдосконалення працівника закладу освіти
17. Набір персоналу закладу освіти. Основний принцип підбору персоналу
18. Професійний розвиток персоналу закладу освіти. Складові процесу професійного розвитку
19. Етапи визначення потреб розвитку працівника у закладі освіти
20. Професійне навчання персоналу закладу освіти
21. Основні елементи оцінки персоналу. Цілі оцінювання результатів діяльності закладу освіти
22. Методи оцінки результатів діяльності працівника закладу освіти
23. Рушійні мотиви побудови кар'єри
24. Управління діловою кар'єрою
25. Вплив управління діловою кар'єрою на результат роботи закладу освіти
26. Робота з кадровим резервом закладу освіти
27. Основні етапи формування кадрового резерву закладу освіти
28. Динаміка кар'єри керівника. Матриця позицій кар'єри
29. Аналіз змісту робіт: сутність і структура
30. Аналіз змісту робіт: сутність і структура
31. Методи визначення послідовності та тривалості виконання робіт
32. Організація роботи з документами у закладі освіти

РОЗДІЛ 3

КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. 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. Класифікація працівників закладу освіти за різними підставами.
17. Кваліфікаційні вимоги до персоналу закладу освіти.
18. Посадові інструкції різних категорій працівників закладу освіти.
19. Кваліфікаційна характеристика та її складники.
20. Мотивація персоналу закладу освіти.
21. Основні теорії мотивації.
22. Типи мотивації.
23. Шість послідовних стадій мотивації.
24. Трудова мотивація.
25. Система мотивації персоналу закладу освіти .
26. Прийоми і методи мотивації персоналу в практиці управління.
27. Мотивація професійного самовдосконалення працівника закладу освіти
28. Методи найму персоналу закладу освіти.
29. Набір персоналу закладу освіти. Основний принцип підбору персоналу.
30. Професіограма менеджера закладу освіти та її структура.
31. Основні елементи та етапи оцінювання персоналу закладу освіти
32. Проста модель оцінювання діяльності персоналу закладу освіти.
33. Методи оцінки результатів діяльності працівників закладу освіти
34. Порядок встановлення надбавок, доплат, премій працівникам закладу освіти.
35. Професійний розвиток персоналу закладу освіти. Складові процесу професійного розвитку.
36. Етапи визначення потреб розвитку працівника закладу освіти
37. Професійне навчання персоналу закладу освіти.

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

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

Тестові завдання, які можуть бути використані для проміжного і підсумкового контролю знань.

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) профільне міністерство;

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 (комп'ютера, телебачення тощо) - 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:

- а) вивчення, оцінювання, відбір кандидатів у резерв;
- б) розгляд, узгодження, затвердження складу резерву;
- в) визначення потреби в керівниках (кількісного й посадового складу резерву);
- г) визначення рівня готовності осіб зі складу резерву й призначення на посаді.

27. Раціональне визначення структури й складу резерву кадрів передбачає на кожну посаду мати не менше:

- а) одного кандидата;
- б) одного – двох кандидатів;
- в) двох – трьох кандидатів;
- г) трьох – чотирьох кандидатів.

28. З якою періодичністю розглядається й затверджується склад резерву керівних кадрів:

- а) 1 раз у півроку;
- б) щорічно;
- в) відповідно до потреб організації;
- г) у відповідності зі зміною вищого керівництва організацією.

29. Професіограма – це:

- а) докладний і всебічний опис об'єктивних характеристик професії;
- б) докладний і всебічний опис об'єктивних характеристик професії, а також сукупність вимог щодо індивідуально-психологічних особливостей людини;
- в) опис психологічних характеристик професійної діяльності, сукупності професійно важливих психофізіологічних й особистісних якостей.

30. Психограма – це:

- а) докладний і всебічний опис об'єктивних характеристик професії;
- б) докладний і всебічний опис об'єктивних характеристик професії, а також сукупність вимог щодо індивідуально-психологічних особливостей людини;
- в) опис психологічних характеристик професійної діяльності, сукупності професійно важливих психофізіологічних й особистісних якостей.

Завдання II рівня.

Вставте пропущені слова

31. Персонал організації – це співробітники, які виконують _____ функції з метою _____ діяльності для досягнення цілей організації.

32. Горизонтальна кар'єра може застосовуватися для людей _____, яким _____ вичерпаний.

33. Завершіть визначення:

34. Завершіть визначення:

Календарний час з моменту запуску сировини, матеріалів у виробництво до повного виготовлення продукції — це _____

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

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

Завдання III рівня.

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

38. Розробити програму професійного розвитку майбутнього керівника закладу освіти.

39. Визначити шляхи розвитку системи планування трудового процесу в закладі освіти.

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

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 загальноосвітнього закладу освіти.
7. Порівняння вітчизняної практики кадрового менеджменту з зарубіжною практикою (за вибором здобувача).
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 кадрового менеджменту.
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 автономії.
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 закладі 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 .
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 «Кадровий менеджмент».
- 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 кадровими документами закладу освіти.
84. Організаційно-розпорядчі документи щодо роботи з кадрами.
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 напряму 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.

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 кварталних) 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

Основна література

1. Варава Л.М., Нечаєв В.П. Управління змістом робіт: Навч.-метод. посіб. Для самот. вивчення дисципліни. Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2010. 185 с.
2. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

Допоміжна

1. Zelinska Natalia. Activity of public administration bodies for initiating of development programs // Public Administration and Practice of Local Development of Eastern Partnership Countries / Editorby L. Prykhodchenko // *CROSS-BORDER Journal for Studies / Special ISSUE*. Vol. 3 (2). 2018. P. 115-123. (Колективна монографія. Університет ім. Іоанна Кузи, м. Яси, Румунія).
2. Гладкова В. М., Пожарський С. Д. Основи акмеології: Підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2007. 320 с.
3. Гладкова В.М. Профорієнтація : Навч. посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2007. 160 с.
4. Гладкова В.М. та ін. Основи акмеології для менеджерів освіти: Навчальний посібник Київ: Освіта України, 2012. 248 с.
5. Декларація Міжнародної організації праці основних принципів та прав у світі праці: ухвалена Міжнародною конференцією праці на її вісімдесят шостій сесії (Женева, 18.06.1998 року). URL: http://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_ukranian.pdf
6. Європейська соціальна хартія (переглянута). ВВР.2006. № 43. Ст.418.
7. Загальна декларація прав людини: Прийнята і проголошена резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року URL:http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_015
8. Зелінська Н. С. Деякі аспекти управління менеджерами освіти навчальними закладами в умовах децентралізації: мат. Міжнародної науково-

практичної Інтернет-конференції «Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи». (Одеса, 25-26 жовтня 2017 р.). Одеса, 2017. С. 3 – 4.

9. Зелінська Н. С. Механізм багаторівневого управління в Україні на рівні місцевих органів публічної влади в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 4(72). С. 44-48.

10. Зелінська Н.С. Управління соціально-гуманітарним розвитком на рівні місцевих органів публічної влади в умовах децентралізації : Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком: мат. XI Регіональної науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Дніпро, 1 грудня 2017 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. URL: <file:///C:/Users/nata/Desktop/ПУБЛІКАЦІЇ%20конференції%202017/>

11. Зелінська Н.С.Децентралізація: виклики менеджерам освіти. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. праць ОРІДУ. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 13(71). – С. 50- 54.

12. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

13. Кодекс цивільного захисту України від 2 жовтня 2012 року № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>

14. Конституція України від 28 червня 1996 року: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 26.08.2019 р.)

15. Менеджмент: Термінологічний словник-довідник / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. Київ : МАУП, 2007. 744 с.

16. Розвиток лідерства: посібник / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

17. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 432 с.

18. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: Навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2007. 416 с.

19. Управлінське лідерство: колективна монографія. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.

Інформаційні ресурси

1. Глобальная инициатива ответственного лидерства (Global Responsible Leadership Initiative — GRLI) URL: www.grli.org
2. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: 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/>