

**Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
Інститут післядипломної освіти і менеджменту
Кафедра наукових основ управління**

До 300-річчя з дня народження Г. С. Сковороди

Таліна ХЛЄБНІКОВА

Управління персоналом і корпоративне управління

Методичні рекомендації з навчального курсу

Електронне видання

Харків – 2022

УДК 005.3

Укладачка: Хлебнікова Т. М.

Рецензенти:

Попова О. В. – докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри освітології та інноваційної педагогіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди;

Гречаник О. Є. – кандидатка педагогічних наук, доцентка, завідувачка кафедри наукових основ управління Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Хлебнікова Т. М. Управління персоналом та корпоративне управління : Методичні рекомендації з навчального курсу (електронне видання). Харків : [б. в.], 2022. 107 с.

Затверджено редакційно-видавничою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди
Протокол № 4 від 20 квітня 2022 року.

Методичні рекомендації розроблені для організації вивчення освітнього компоненту «Управління персоналом та корпоративне управління». У виданні містяться матеріали, які дозволять здобувачам освіти під час вивчення дисципліни ефективніше організувати свою самостійну роботу, опановуючи лекційний матеріал, готуючись до семінарських і практичних занять, поточного та підсумкового контролю, виконання індивідуальних завдань. Матеріали рекомендовано використовувати для підготовки до занять із «Управління персоналом та корпоративного управління». Видання адресовано здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент освіти і адміністрування»).

Видано за рахунок авторки.

©Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди
© Хлебнікова Т. М.
© Харків : ХНПУ, 2022.

Зміст

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління персоналом та корпоративне управління»	4
Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарських і практичних занять	19
Алгоритм підготовки доповіді (виступу) до семінарського (практичного) заняття.....	19
Плани семінарських і практичних занять	20
Семінарське заняття № 1	20
Семінарське заняття № 2	25
Практичне заняття № 1	30
Практичне заняття № 2	34
Практичне заняття № 3	40
Практичне заняття № 4	45
Практичне заняття № 5	50
Методичні рекомендації щодо виконання індивідуального завдання	53
Алгоритм роботи над індивідуальним завданням	53
Види завдань	54
Тести для самоконтролю	74
Питання до іспиту з навчальної дисципліни «Управління персоналом та корпоративне управління»	90
Стислий термінологічний словник	92

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління персоналом та корпоративне управління»

Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: формувати уміння щодо розроблення та здійснення кадрової політики, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації, оволодіння сукупністю знань з правового регулювання трудових відносин, розкрити особливості кадрової політики організації, технологію управління та розвитку персоналу

Основними **завданнями** вивчення дисципліни є:

- 1) теоретична та практична підготовка здобувачів освіти з питань змісту основних теорій і концепцій управління персоналом, методів управління персоналом і форм корпоративного управління;
- 2) формування вмінь згуртування і соціального розвитку колективу, організації підбору, набору і навчання персоналу; аналізу стану роботи з кадрами, результативності кадрової політики; побудови стосунків із громадськими організаціями, профспілками; планування кадрової роботи на основі аналізу кадрової політики;
- 3) ознайомлення з технологіями корпоративного управління, оцінюванням праці персоналу;
- 4) озброєння знаннями основ трудового права; регулювання трудових відносин.

У результаті вивчення навчальної дисципліни відповідно до освітньої програми формуються програмні компетентності:

Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.
Загальні компетентності (ЗК)	ЗК 2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
	ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.
	ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
Фахові компетентності спеціальності (ФК)	ФК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.
	ФК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.
	ФК5. Здатність створювати й організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
	ФК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх у процесі управління людьми.
	ФК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

1. Передумови вивчення дисципліни

Дисципліну «Управління персоналом та корпоративне управління»

в структурно-логічній схемі вивчають як похідну, паралельно з дисципліною «Менеджмент організацій». Знання й уміння, здобуті в процесі вивчення цієї дисципліни, готують здобувачів освіти до засвоєння навчальних дисциплін згідно зі структурно-логічною схемою підготовки магістрів і є опорними для професійної діяльності керівника організації.

2. Результати навчання за дисципліною

У результаті опанування змісту навчальної дисципліни здобувачі мають досягнути таких програмових результатів навчання:

ПРН 1	Уміння формувати стратегічні цілі функціонування організаційних систем, визначати місію та цілі діяльності організації; уміння розробляти корпоративну стратегію організації, визначати стратегічні альтернативи розвитку організаційних систем, забезпечувати на стадії планування високий рівень збалансованості її складових елементів
ПРН 6	Здатність здійснювати організацію взаємодії та функціональний розподіл робіт між підрозділами, службами, працівниками
ПРН 12	Уміння добирати виконавців відповідно до їх кваліфікації та ділових рис та організовувати їх діяльність із виконання рішення, провадити інструктування виконавців
ПРН 15	Знання чинного законодавства України щодо соціальних гарантій працівникам і вміння визначати положення кадрової політики, розробляти програми соціального розвитку організації, брати участь у розробленні та підготовці колективного договору, етичного кодексу, інших документів
ПРН 16	Пристосовувати концепції, методи управління персоналом, форми колективного управління, організовувати підбір, набір і навчання персоналу, управляти навчанням і розвитком персоналу, упорядковувати маркетингову інформацію, пропонувати бізнес-план організації та звітувати про його виконання
ПРН 17	Уміння скласти корпоративний кодекс, визначати систему цінностей організації відповідно до її місії та політики
ПРН 25	Обирати концептуальну основу управлінської діяльності, організовувати дії з визначення системи збирання, відновлення та зберігання інформації про управлінські інновації, досліджувати умови ефективного перебігу інноваційних процесів, встановлювати засоби морального та матеріального заохочення працівників щодо участі в інноваційній діяльності, пояснювати причини опору інноваціям і визначати шляхи їх подолання

Згідно з вимогами освітньої програми здобувачі освіти повинні

знати:

- різновиди соціальних груп і колективів;
- принципи управління персоналом та корпоративного управління;
- концепції управління персоналом;

- форми колективного управління;
- основи планування роботи з кадрами;
- технології управління персоналом;
- основи трудового права;
- технології оцінювання праці персоналу;

уміти:

- згуртовувати й розвивати колектив;
- організовувати підбір, набір та навчання персоналу;
- вибудовувати стосунки з громадськими організаціями, профспілками;
- планувати кадрову роботу на основі аналізу;
- планувати роботу з кадрами;
- управляти навчанням і розвитком персоналу;
- оцінювати результативність праці персоналу;
- здійснювати правове регулювання трудових відносин.

3. Програма навчальної дисципліни

1-й семестр

Модуль 1. Управління персоналом та корпоративне управління

Змістовий модуль 1. *Управління персоналом та корпоративне управління в системі менеджменту організацій.*

Тема 1.1. Концепції і теорії управління персоналом. Методологія управління персоналом організацій.

Еволюція концепцій і теорій управління персоналом. Системний підхід в управління персоналом. Зарубіжний досвід управління персоналом.

Тема 1.2. Управління персоналом як соціальною системою.

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Класифікація і структура персоналу організації. Закономірності та принципи управління персоналом. Методи управління персоналом.

Тема 1.3. Формування колективу організації.

Різновиди соціальних груп. Колектив як соціальна група. Різновиди колективів. Етапи розвитку колективу організації. Культура організації в управлінні персоналом.

Тема 1.4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.

Сутність і стадії згуртованості колективу. Соціально-психологічний клімат. Громадські організації, стосунки з профспілками. Колективне управління та його форми. Методи збирання соціальної інформації в колективі. Соціальний розвиток колективу.

Змістовий модуль 2. Кадрова політика організації.

Тема 2.1. Стратегія управління персоналом організації. Формування кадрової політики. Організація діяльності кадрових служб.

Кадрова політика і стратегія управління персоналом. Служби персоналу й напрями їх діяльності. Функції служб персоналу. Організаційна структура, нормативно-методичне забезпечення кадрової служби.

Тема 2.2 Кадрове планування. Добір кадрів, наймання персоналу. Профорієнтація, трудова адаптація.

Кадрове планування. Професія, спеціальність, посада. Стратегічне планування людських ресурсів. Оперативне планування чисельності персоналу. Методи планування забезпечення кадрових потреб організації. Планування використання (розстановки) кадрів. Особливості зарубіжного досвіду планування потреб у персоналі.

Тема 2.3. Правове регулювання працевлаштування, внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, трудових спорів, розірвання трудового договору.

Добір кадрів, наймання персоналу, трудова адаптація. Правове

регулювання працевлаштування. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Посадова інструкція. Трудовий договір. Заробітна плата. Нормування праці. Робочий час і його використання. Дисциплінарна відповідальність. Правове регулювання охорони праці. Розірвання трудового договору. Трудові спори.

Тема 2.4. Оцінювання й атестація персоналу. Розвиток персоналу, формування резерву. Навчання персоналу.

Оцінювання та атестація персоналу. Управління винагородженням персоналу. Розвиток персоналу. Формування резерву. Система підвищення кваліфікації персоналу. Ефективність управління персоналом організації.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		лекції	сем, пр	лаб	інд	с.р.		лекції	сем, пр	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль. Управління персоналом та корпоративне управління												
Змістовий модуль 1. Управління персоналом та корпоративне управління в системі менеджменту організації.												
Тема 1.1 Концепції і теорії управління персоналом. Методологія управління персоналом організації.	14	2	4	—	—	8	17	1	2	—	—	14
Тема 1.2. Управління персоналом як соціальна система.	14	2	2	—	—	10	16		2	—	—	14
Тема 1.3. Формування колективу організації.	14	2	4	—	—	8	13	1	2	—	—	10
Тема 1.4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.	14	2	4	—	—	8	11	1	—	—	—	10
Разом за змістовим модулем 1	56	8	14	—	—	34	57	3	6	—	—	48
Змістовий модуль 2. Кадрова політика організації												
Тема 2.1. Стратегія управління персоналом організації. Формування кадрової політики. Організація діяльності кадрових служб.	16	2	4	—	—	10	19	1	—	—	—	18
Тема 2.2. Кадрове планування. Добір кадрів, наймання персоналу. Профорієнтація, трудова адаптація.	12	2	—	—	—	10	18		—	—	—	18
Тема 2.3. Правове регулювання працевлаштування, внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, трудових спорів, розірвання трудового договору.	12	2	—	—	—	10	11	1	—	—	—	10
Тема 2.4. Оцінювання й атестація персоналу. Розвиток персоналу, формування резерву. Навчання персоналу.	24	2	6	—	—	16	15	1	4	—	—	10
Разом за змістовим модулем 2	64	8	10	—	—	46	63	3	4	—	—	56
Усього	120	16	24	—	—	80	120	6	10	—	—	104

4. Теми семінарських (практичних) занять

№ з/п	Назва теми	Години	
		Денна форма	Заочна форма
1.	Управління персоналом як наука: становлення і розвиток	4	2
2.	Управління персоналом як соціальна система.	2	2
3.	Формування колективу організації	4	2
4.	Згуртованість і соціальний розвиток колективу.	4	
5.	Розробка кваліметричної моделі оцінки якості діяльності персоналу	4	2
6.	Розробка моделі управління розвитком професійної компетентності персоналу організації	4	
7.	Організація атестації персоналу	2	2
	Разом	24	10

5. Теми лабораторних занять

Не передбачено

6. Самостійна робота

№ з/п	Опис завдання	Час для виконання (год.)		Критерії оцінювання
		Ден. фор.	Заоч. фор.	
1.	Зарубіжний досвід управління персоналом. Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Підготувати реферат на тему «Досвід управління персоналом в (країна на вибір здобувача освіти)» та зробити його презентацію	8	14	1. Самостійність розробки теми на основі вивчення першоджерел і літератури до неї – 2 бал. 2. Чіткість і послідовність викладення матеріалу відповідно до самостійно складеного плану – 2 бал. 3. Правильність оформлення наведених у роботі цитат і виносів – 1 бала. 4. Наявність узагальнень і висновків – 2 бал. 5. Наявність і правильне оформлення списку літератури (з точними бібліографічними даними), яку здобувач освіти вивчив і використав – 2 бала. 6. Дотримання вимог до оформлення презентації – 1 бал

2.	Мотивація й трудова адаптація персоналу. Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Підготувати реферат та зробити його презентацію	10	14	1. Повнота відповіді –5 балів: • Елементарна; • Фрагментарна; • Повна; • Неповна. 2. Рівень сформованості логічних умінь –5 балів: • елементарні дії; • визначення понять; • формулювання закономірностей; структурування суджень, умовиводів, доводів, описів
	Засоби розвитку колективу організації. Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Провести мікродослідження з визначення ефективності засобів розвитку персоналу.	8	10	• Точність вирішення завдання – 2 бал. • Повнота вирішення завдання – 4 бала. • Ступінь обґрунтованості відповіді – 4 бала. • Відсутність аналізу – 0 балів.
3.	Соціальний розвиток колективу. Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Запропонувати методику для визначення рівня соціального розвитку колективу.	8	10	• Точність вирішення завдання – 2 бал. • Повнота вирішення завдання – 4 бала. • Ступінь обґрунтованості відповіді – 4 бала. • Відсутність аналізу – 0 балів.
4.	Формування кадрової політики. Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Підготувати повідомлення щодо переваг стратегічного планування в кадровій політиці організації.	10	18	3. Повнота відповіді – 5 балів: • Елементарна; • Фрагментарна; • Повна; • Неповна. 4. Рівень сформованості логічних умінь –5 балів: • елементарні дії; • визначення понять; • формулювання закономірностей; • структурування суджень, умовиводів, доводів, описів
5.	Організація науково-методичної та	10	18	• Точність вирішення

	науково-дослідницької роботи педагогів. Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Розробити (підібрати) методики оцінки науково-методичної та науково-дослідницької роботи педагогів.			завдання – 2 бал. • Повнота вирішення завдання – 4 бала. • Ступінь обґрунтованості відповіді – 4 бала. • Відсутність аналізу – 0 балів.
6.	Правове регулювання трудових відносин Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Скласти перелік нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини в колективі організації.	10	10	• Точність вирішення завдання – 2 бал. • Повнота вирішення завдання – 4 бала. • Ступінь обґрунтованості відповіді – 4 бала. • Відсутність аналізу – 0 балів.
7.	Організація атестації педагогічних працівників. Кваліметричний підхід до оцінювання обслуговуючого персоналу. Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Розробити критерії й показники роботи вчителя. Підготувати кваліметричну модель оцінювання роботи обслуговуючого персоналу.	16	10	5. Повнота відповіді – 5 балів: • Елементарна; • Фрагментарна; • Повна; • Неповна. 6. Рівень сформованості логічних умінь – 5 балів: • елементарні дії; • визначення понять; • формулювання закономірностей; • структурування суджень, умовиводів, доводів, описів
	Разом	80	104	Максимальна кількість балів за одне завдання – 10

Контроль навчальних досягнень
Система оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти

Вид діяльності здобувача	Денна форма					Заочна форма			
	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль2		Модуль 1		Модуль2	
		Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	4	4	4	4	3	3	3	3
Відвідування семінарських занять	1	5	5	4	4	3	3	–	–
Відвідування практичних занять	1	–	–	3	3	–	–	2	2
Робота на семінарському занятті	10	5	50	4	40	3	30	–	–
Робота на практичному занятті	10	–	–	3	30	–	–	2	20
Виконання завдань для самостійної роботи	10	4	40	4	40	4	40	4	40
Виконання модульної роботи	20	1	20	–	–	1	20	–	–
Виконання ІЗ	5	-	-	1	5	-	-	1	5
Разом			119		126		96		70
Максимальна кількість балів – 245						Максимальна кількість балів – 166			
Розрахунок коефіцієнта – 4,08						Розрахунок коефіцієнта – 2,77			

Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Максимальна кількість балів: 20 балів.

Виконання тестових завдань: 1 бал за кожне правильно виконане завдання (максимальна кількість балів – 10), практичне завдання – максимальна кількість балів – 10.

Критерії оцінювання практичного завдання	Бали
Практичне завдання виконано в повному обсязі	9–10
Практичне завдання виконано в повному обсязі, але здобувач припустився незначних помилок, або завдання виконано нераціональним способом, або не в повному обсязі	7–8
Завдання виконано неповністю, але більше ніж на 2/3 від загального обсягу. Наявні помилки у виконанні завдання. Алгоритм виконання завдання правильний	5–6
Завдання виконано більше, ніж на половину. Алгоритм виконання завдання порушений, що призвело до неправильного результату	3–4
Завдання не виконано, або виконано менше, ніж на половину	0–2

Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.

Вид контролю: екзамен

Форма проведення: усна.

Максимальна кількість балів: 40.

Теоретичні питання: 10 балів за розгорнуту, правильну відповідь на теоретичне запитання (максимальна кількість балів – 10), Максимальна кількість балів за два питання – 20. Практичне завдання – максимальна кількість балів – 20.

Критерії оцінювання теоретичного запитання	Максимальна кількість балів
Повнота відповіді	3
Чіткість, послідовність викладення матеріалу, правильні логічні висновки й узагальнення	2
Переконливість, обґрунтованість, аргументованість	2
Наявність узагальнень і висновків	3
Разом	10

Критерії оцінювання практичного завдання	Максимальна кількість балів
Повнота відповіді	4
Чіткість, послідовність викладення матеріалу, правильні логічні висновки й узагальнення	4
Переконливість, обґрунтованість, аргументованість	4
Правильність оформлення наведених у роботі цитат, виносок, посилань, таблиць, рисунків тощо	4
Наявність узагальнень і висновків	4
Разом	20

Шкала відповідності оцінок

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Значення оцінки
90–100	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
74–89	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
60–73	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
35–59	Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови належного самостійного доопрацювання
1–34	Незадовільно з обов’язковим повторним вивченням курсу – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни

Методичне забезпечення

Навчально-методичний комплекс дисципліни «Управління персоналом та корпоративне управління»: типова навчальна програма дисципліни; робоча навчальна програма дисципліни; конспекти лекцій; методичні рекомендації для проведення практичних і семінарських занять; тематика курсових робіт та методичні вказівки щодо їх виконання; засоби діагностики з навчальної дисципліни; методичні розробки з організації самостійної роботи здобувачів; відомості щодо наявності додаткових електронних навчальних матеріалів;

відомості щодо забезпечення здобувачів навчальною та методичною літературою; електронний варіант НМКД.

Здобувачі мають доступ до електронних варіантів методичних вказівок до практичних занять, силабусу навчальної дисципліни.

Рекомендовані джерела

Базові

1. Григораш В. В., Мирошничко А. А. Настільна книга заступника директора школи з навчально-виховної роботи. Харків : Основа, 2008. 304 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
3. Освітній менеджмент : навч. посіб. / За ред. Л. Даниленко, О. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400с.
4. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підр. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Академвидав, 2014. 488 с.

Допоміжні

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/fin47900?an=8>.
2. Дорофієнко В. В. Управління персоналом : Графічне моделювання : навч.-метод. посібник / під заг. ред. С. Ф. ного]. Донецьк : ДонДУУ, 2005.
3. Задихайло Д. В., Кыбенко О. Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління : навч. посіб. Харків : Еспада, 2003. 688 с.
4. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
5. Закон України «Про колективні договори і угоди». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.

6. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80.>
7. Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12.>
8. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80.>
9. Класифікатор професій ДК 003-2010. — Київ : Держстандарт України, 2010.
10. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08.>
11. Темченко О. В. Управління персоналом та корпоративне управління : методичні рекомендації до семінарських і практичних занять для слухачів. Харків : ХНПУ, 2014. 104 с.
12. Хлебнікова Т. М. Управління трудовими ресурсами : навч.-метод. посіб.. Харків, 2014. 90 с.

Додаткові ресурси

Фонди бібліотек: бібліотека ХНПУ імені Г. С. Сковороди (вул. Алчевських, 29; вул. Валентинівська, 2), кабінет наукових основ управління (вул. Валентинівська, 2), ХДНБ імені В. Г. Короленка (пров. Короленка, 18).

Інтернет-джерела (сайти і портали):

1. Освітній портал «Освіта UA». URL: <http://ru.osvita.ua/>.
2. Освітній портал «Педагогічна преса». URL: <http://pedpresa.ua/category/ofitsiyno.>
3. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://rada.gov.ua/>.
4. Офіційний сайт Департаменту науки і освіти ХОДА. URL: <https://dniokh.gov.ua/>.
5. Офіційний сайт Департаменту освіти Харківської міської ради. URL: <http://www.kharkivosvita.net.ua/content/5/509.>

6. Офіційний сайт Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди.
URL: <http://ipohnpu.in.ua>.
7. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України.
URL: <http://mon.gov.ua>.
8. Офіційний сайт Національної академії педагогічних наук України.
URL: <http://naps.gov.ua/>
9. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua>.
10. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>

**Методичні рекомендації
щодо підготовки до семінарських і практичних занять**

***Алгоритм підготовки доповіді (виступу) до семінарського (практичного)
заняття***

1. Оцініть актуальність теми Вашої доповіді на фоні інших можливих доповідей.
2. Сформулюйте мету доповіді та завдання.
3. Спрогнозуйте можливу реакцію аудиторії на Вашу доповідь.
4. Сформулюйте назву доповіді.
5. Оберіть кульмінаційний момент майбутнього виступу.
6. Складіть план виступу.
7. Напишіть текст доповіді або розширені тези.
8. Розбийте матеріал доповіді за часом.
9. Визначте можливість та необхідність використання наочних засобів.
10. Підготуйте наочні засоби.
11. Оберіть стиль (жанр) виступу.
12. Оберіть спосіб початку доповіді.
13. У разі необхідності відрепетируйте свій виступ.

Плани семінарських і практичних занять

Семінарське заняття № 1

Тема. Управління персоналом як наука: становлення і розвиток

Мета Поглибити знання про концепції управління персоналу з позиції вивчення історії розвитку цього питання; з'ясувати логіку розвитку науки управління персоналом, формування її перспектив; розкрити можливості практичного інтегрованого застосування ідей різних наукових концепцій та сучасних теорій управління персоналом.

План

I. Обговорення питань

- Управління персоналом як наука.
- Класифікація концепцій управління персоналом.
- Економічний підхід до управління персоналом: концепція використання трудових відносин.
- Органічний підхід до управління персоналом: концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами.
- Гуманістичний підхід до управління персоналом.
- Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».

II. Підведення підсумків.

Список рекомендованої літератури:

1. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп ; Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. 229 с.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк :

ДОННУЕТ, 2010. 237 с.

3. Катаєв А. В. Партнерство між роботодавцем працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на засадах соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2014. № 1.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2704>.

4. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність : монографія / ред. Г. Ф. Хоружий ; Національний банк України, Університет банківської справи. Київ : УБС НБУ, 2009. 255 с.

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

Навчально-методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати тексти лекцій.
2. Ознайомитись з науково-методичною літературою з проблеми.
3. Скласти порівняльну таблицю концепцій та теорій управління персоналом.

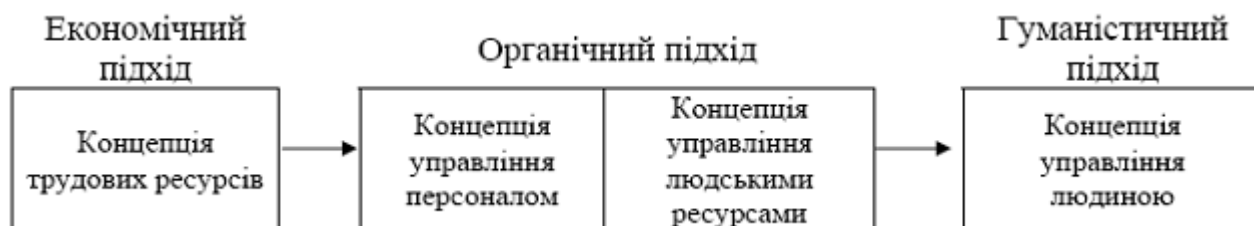
Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

З 1 питання: «Управління персоналом як наука»:

- Об'єкт вивчення науки управління персоналом.
- Предмет вивчення науки управління персоналом.
- Наука управління персоналом як самостійна сфера дослідницької діяльності.
- Проблеми наукового управління персоналом.



3.2 питання «Класифікація концепцій управління персоналом»:



Характеристика концепцій управління персоналом

Ознаки	Школа наукового управління	Школа адміністративного управління	Школа людських відносин	Школа поведінкових наук	Командний менеджмент
	Концепція трудових ресурсів		Концепція управління персоналом	Концепція управління людськими ресурсами	Концепція управління людиною
	1886 – 1930 рр.		1930-1950 рр.	1950 – до н.ч.	1970 – до н.ч.
Умови використання	1. Концентрація та централізація виробництва та капіталу 2. Створення крупних підприємств, а на цій основі – монополістичні союзи у формі трестів 3. Відсутність політичного та соціального контролю з боку суспільства за підприємницькою діяльністю		1. Активізація профспілкового руху 2. Втручання держави в діяльність корпорацій 3. Ринок олігополії	1. Розвиток міжнародних ринків 2. Швидке зміння технології виробництва 3. Соціальна відповідальність організації 4. Окремі прояви недобросовісної конкуренції	1. Стабільна політична ситуація в країні 2. Гуманізація (соціалізація) економіки 3. Чиста конкуренція / патерналізм 4. Помірна інфляція
Фундаментальна риса	Пошук найбільш продуктивного використання людських та матеріальних ресурсів		Налагодження міжособових стосунків	Підвищення ефективності окремого робітника через взаємну вигоду інтересів	Довічний найм, високий рівень корпоративної культури і командної роботи
Роль людини	Елемент процесу виробництва (фактор виробництва)		Елемент формальної структури (ресурс організації)	Елемент соціальної організації (ресурс організації)	Головний суб'єкт організації
Головне завдання керівника	Пошук та досягнення найвищої продуктивності праці робітників		Співробітництво з робітниками та створення сприятливих відносин в колективі	Створення умов, при яких робітник буде досягати власних цілей тільки за рахунок успішної роботи компанії (розвиток підприємницької активності)	Створення ефективно працюючої команди та цілісна турбота про робітників
Професіональні якості робітника	Старанність, дисциплінованість і точність виконання наказаного		Колективістська солідарність	Особиста зацікавленість	Командний дух
Особливості мотивації	Матеріальне стимулювання (відрядно-преміальна система оплати праці)		Соціальні взаємовідносини (неформальні відносини в колективі)	Нематеріальне стимулювання (визнання, можливість професійного росту, творча самореалізація)	Моральні фактори (почуття боргу перед організацією як перед власною сім'єю)

3 3 питання «Економічний підхід до управління персоналом: концепція використання трудових відносин»:

- Принципи концепції використання трудових ресурсів.
- Стереотипи діяльності менеджера по персоналу.

3 4 питання «Органічний підхід до управління персоналом: концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами»:

- Відповідність діяльності по управлінню персоналом домінуючим потребам особистості.
- Організаційна органічна культура.
- Умови реалізації технології управління людськими ресурсами.
- Підприємча організаційна культура.

3 5 питання «Гуманістичний підхід до управління персоналом»:

- Організаційна культура.
- Партисипативна організаційна культура.

3 6 питання «Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами»:

Заповнити таблицю 1, перевірка якої та доповнення відбуватиметься під час заняття:

Таблиця 1

Концепції «управління кадрами», «управління персоналом»,
«менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами»

	Науков а концепція	Представники	Основні ідеї та положення

Питання для перевірки знань

1. Які еволюційні зміни в економіці України вимагають використання наукового підходу до управління персоналом?
2. Охарактеризуйте основні методологічні підходи до управління

персоналом, властиві прихильникам теорії labor resources use.

3. Яке бачення людини притаманне концепції управління персоналом (personnel management)?

4. Розкрийте особливості структури, відомої під назвою «staff and line» (штат і лінія).

5. Аргументуйте можливість використання концепції human resource management в сучасній Україні.

6. У чому полягають характерні особливості концепції шкіл людських стосунків?

7. Охарактеризуйте основні сучасні теорії управління персоналом.

8. З'ясуйте спільні ознаки та основні відмінності японської, американської та європейської систем управління персоналом.

Семінарське заняття № 2

Тема. Управління персоналом як соціальна система

Мета: поглибити теоретичні знання щодо класифікації та структури персоналу організації, усвідомити підходи до визначення структури персоналу організації, закріпити знання основних змістовних та процесуальних теорій мотивації, формувати вміння визначати їх дію на практиці, виробляти вміння здійснювати стимулювання персоналу на різних концептуальних засадах, розвивати навички моделювання в системі методів управління.

План

1. Персонал як об'єкт і суб'єкт управління.
2. Класифікація персоналу організації.
3. Структура персоналу організації.
4. Показники чисельності персоналу організації.
5. Мотивація персоналу.
6. Розподіл слухачів на мікрогрупи.
- Складання структури персоналу організації.

Категорії персоналу	Кількість працівників	
	осіб	у відсотках до підсумку

7. Обговорення результатів роботи.

8. Підведення підсумків.

Список рекомендованої літератури:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 511 с.
2. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
3. Хижняк М. В. Мотивация в менеджменте : учебное пособие. Харьков : ХНПУ, 2010. 200 с.
4. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

Навчально-методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати тексти лекцій.
2. Ознайомитись з науково-методичною літературою:
3. Розкрийте загальну організаційну структуру персоналу

Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

З 1 питання: «Персонал як об'єкт і суб'єкт управління»:

Управління персоналом – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства и всебічного розвитку зайнятих на ньому робітників.

Людина є суб'єктом виробничого процесу, яка має власні цілі й інтереси. Саме вона створює все нове, і тільки їй властивий творчий підхід до роботи. Але вона може стати тормозом процесу, приховуючи свої можливості,

відчувати незадоволеність колективними відносинами. Працівники, які мають однакову кваліфікацію, не завжди показують однакові результати в роботі, по-різному ставляться до праці, до свого підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що в управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва).



Рис. 1 Персонал як суб'єкт і об'єкт управління

- Партисипація. Позиція працівників при співпраці і спільному прийнятті рішень.
- Функції управління персоналом.
- Методи управління персоналом.

3 2 питання: «Класифікація персоналу організації»:

- Інструментарій управління персоналом.
- Категорії персоналу.
- Класифікатор професій Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації.

3 3 питання: «Структура персоналу організації»:

- Загальна організаційна структура персоналу.
- Структура зайнятості в системі управління організації.
- Функціональна структура персоналу.
- Професійно-кваліфікаційна структура.
- Рольова структура персоналу.
- Соціальна структура персоналу.

З 4 питання: «Показники чисельності персоналу організації»:

- Нормативна чисельність персоналу.
- Планова чисельність персоналу.
- Штатна чисельність персоналу.
- Фактична чисельність.
- Облікова чисельність на дату.
- Середньооблікова чисельність за звітний місяць, квартал або за рік та в еквіваленті повної зайнятості.

З 5 питання: «Мотивація персоналу»:

- Порівняти значення понять «мотив діяльності», «мотивація персоналу».

- Знайти спільне у визначеннях цих понять різними авторами.

Готуючись до відповіді необхідно заздалегідь законспектувати у робочому зошиті ці визначення

- Форми стимулювання у залежності від мотиваційного типу поведінки персоналу.

- Дати визначення типів мотиваційної поведінки персоналу. Поділити їх на класи. (М. В. Хижняк).

- Проаналізувати діаграму [3, с. 29] співвідношення чистих мотиваційних типів.

- Проаналізувати сутність і функції винагородження персоналу.
- Схарактеризувати форми стимулювання і їх відповідність мотиваційним типам.

Підготовка до 5 питання семінару передбачає заповнення таблиці, перевірка якої та доповнення відбуватиметься під час заняття:

Форми стимулювання	Мотиваційний тип				
	Інструментальний	Професійний	Патріотичний	Господарчий	Люмпєнізований
Негативні					
Грошові					
Натуральні					
Моральні					
Патерналізм					
Організаційні					
Участь в управлінні					

Питання для перевірки знань

1. Якими показниками можна охарактеризувати структуру виробничого персоналу організації?
2. Якими показниками можна охарактеризувати функціональну структуру персоналу організації?
3. Якими показниками можна охарактеризувати професійно-кваліфікаційну структуру персоналу організації?
4. Якими показниками можна охарактеризувати рольову структуру персоналу організації?
5. Якими показниками можна охарактеризувати соціальну структуру персоналу організації?
6. З якою метою визначають різні види чисельності персоналу організації?
7. Як співвідносяться між собою професія, кваліфікація і компетентність працівника?

Практичне заняття № 1

Тема: Формування колективу організації.

Мета: Закріпити знання про етапи розвитку, стадії розвитку колективу, соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління; формувати вміння роботи в команді.

План

1. Обговорення питань:

- етапи розвитку колективу;
- соціально-психологічні особливості колективу.

2. Формулювання проблем сформованості колективу організації.

3. Декомпозиція мети програми вивчення рівня сформованості колективу.

4. Формування критеріальної основи вивчення рівня сформованості колективу.

5. Розробка комплексу заходів щодо вивчення рівня сформованості колективу.

Список рекомендованої літератури:

1. Задихайло Д. В., Кибенко О. Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління : навч. посіб. Харків : Еспада, 2003. 688 с
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
3. Освітній менеджмент : навч. посіб. /за ред. Л. Даниленко, О. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400с.
4. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
5. Шпалинский В. В. Социальная психология менеджмента : учебное пособие. Харьков : ХГПУ им Г.С. Сковороды, 1998. 315 с.

**Методичні рекомендації та завдання
до практичного заняття № 1**

1. Опрацювати тексти лекцій.
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань практичного заняття.
3. До початку практичного заняття необхідно створити 4 мікрогрупи та обрати в них керівника.
4. Під час обговорення питань:
 - етапи розвитку колективу – звернути увагу на їх характеристику;
 - стадії згуртованості колективу – розкрити сутнісні особливості соціальної групи, схарактеризувати основні ознаки за якими різняться формальна і неформальна групи; обґрунтувати чинники ефективної роботи в групі

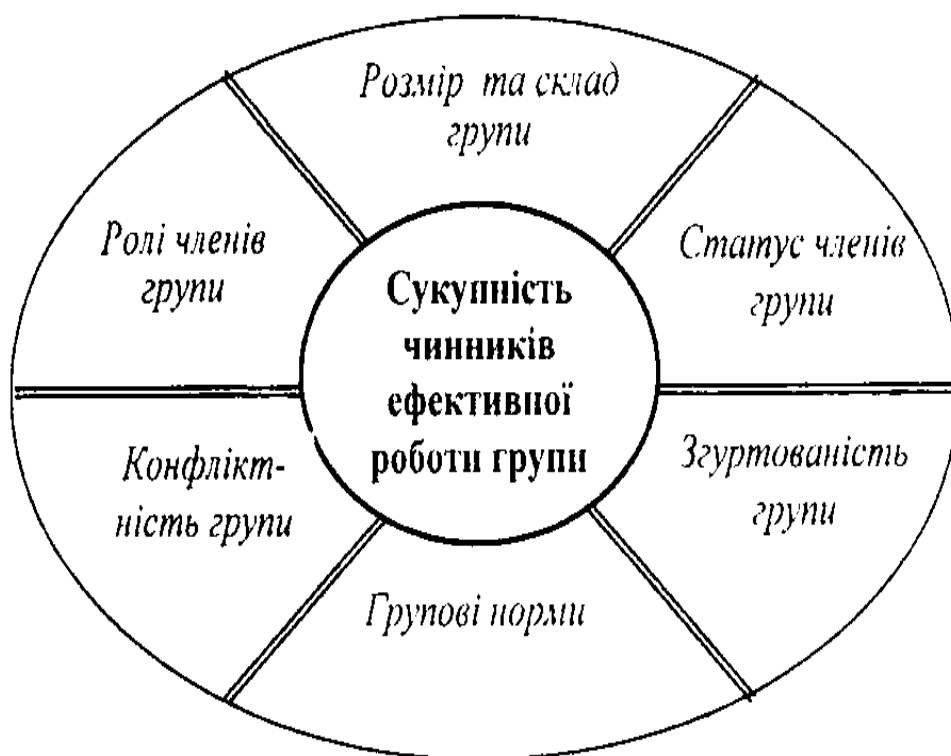


Рис 2. Чинники ефективної роботи в групі.

- соціально-психологічні особливості колективу – розкрити принципи нормальних соціально-психологічних відносин в колективі.

5. Під час заняття необхідно звернути увагу на особливості кожного його етапу:

- *Формулювання проблем сформованості колективу організації.*

Для практичного заняття пропонується тема проекту: «Рівень сформованості колективу організації». Необхідно буде сформулювати основну проблему майбутнього макету програми. Відтак доцільно звернутись до матеріалів посібника О.І.Мармази «Інноваційні підходи до управління навчальним закладом» та ін.

- *Декомпозиція мети програми вивчення рівня сформованості колективу.*

Для продовження проектної роботи необхідно адекватно сформулювати мету та декомпонувати її на цілі-напрями діяльності.

Доцільно звернутись до матеріалів посібника В.І Зверєвої «Організаційно-педагогічна діяльність керівника школи», Т.М. Хлебнікової «Управління навчальною діяльністю» та ін.

- *Формування критеріальної основи вивчення рівня сформованості колективу.*

На цьому етапі групи обирають декілька (5-7) критеріїв та їх параметрів, які стають підґрунтям удосконалення вивчення рівня сформованості колективу.

- *Розробка комплексу заходів щодо вивчення рівня сформованості колективу.*

Відповідно до визначених завдань добирається зміст роботи (види робіт, управлінські рішення, встановлюються терміни виконання, передбачаються відповідальні).

Після цього етапу практичної роботи проводиться методом «Карусель» ознайомлення мікрогруп з проектами, їх доопрацювання та обговорення.

Під час підготовки до практичного заняття доцільно заповнити

таблицю:

Таблиця 2

Співвіднесення стадій життєвого циклу, типів стратегії організації і
особливостей персоналу

Стадія. Мета	Тип стратегії. Короткий опис	Коротка характеристика стратегії	Характеристика особливостей персоналу

Практичне заняття № 2

Тема: Згуртованість і соціальний розвиток колективу.

***Мета:** Закріпити знання про етапи соціального розвитку, соціальне прогнозування та планування, методи соціального прогнозування; формувати уміння щодо розробки плану соціального розвитку колективу; виробляти навички роботи в команді.*

План

1.Обговорення питань:

- згуртованість колективу;
- сутність та стадії соціального розвитку колективу;
- соціальне прогнозування та методи соціального прогнозування.

2. Формулювання проблем соціального розвитку колективу організації.

3. Декомпозиція мети плану соціального розвитку колективу.

4. Розробка комплексу заходів щодо соціального розвитку колективу.

Список рекомендованої літератури:

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
2. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, О. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400с.
3. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищих навч. закл. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

Методичні рекомендації та завдання

до практичного заняття № 2

1. Опрацювати тексти лекцій.
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань практичного заняття.

3. До початку практичного заняття необхідно створити 4 мікрогрупи та обрати в них керівника.

4. Під час обговорення питань:

- сутність соціального розвитку колективу – звернути увагу на складові соціального розвитку;
- стадії соціального розвитку колективу – розкрити сутнісні особливості кожної стадії, схарактеризувати основні ознаки за якими вони різняться, розглянути етапи та моделі ділової кар’єри;
- соціальне прогнозування та методи соціального прогнозування – розкрити принципи прогнозування та методи: експертизи, екстраполяції, моделювання, обґрунтувати структуру методичної роботи в закладі, що спрямована на розвиток персоналу.

4. Під час заняття необхідно звернути увагу на особливості кожного його етапу:

Високозгуртовані групи мають певні характеристики. Всі вони, крім характеристики «схильність до групового мислення», є позитивними

.Характеристики згуртованих груп.

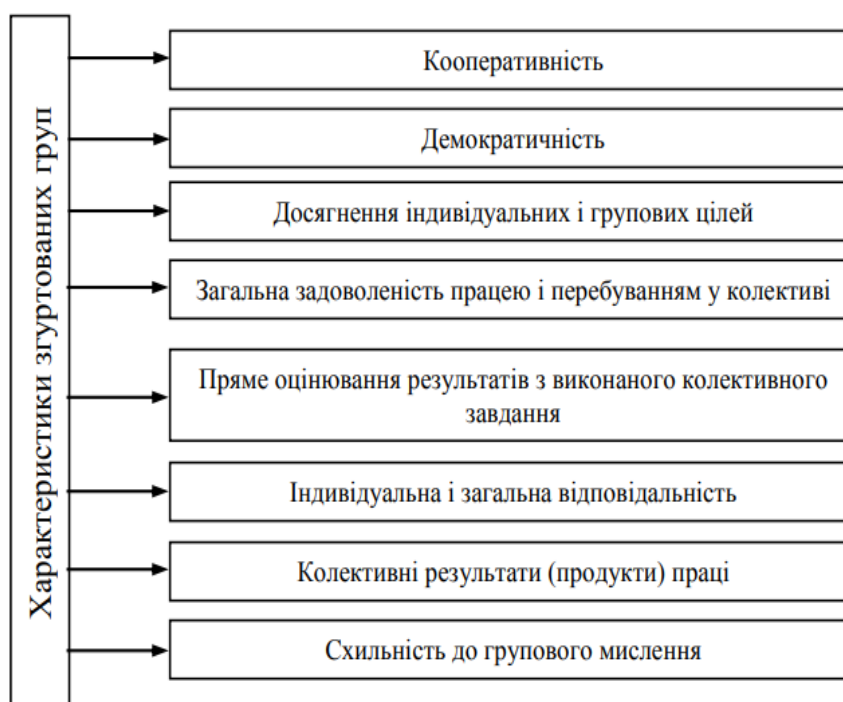


Рис. 3 Характеристика згуртованих груп

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи (див. табл.).

Таблиця 3

Стадії формування згуртованої групи

Стадія формування згуртованої групи	Характеристика
1. Прийняття членами групи один одного	Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність до співробітництва
2. Розвиток комунікацій і розроблення механізму прийняття групових рішень	Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Група здатна до прийняття колективних рішень
3. Формування групової солідарності	Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволення від самого факту перебування в ній і допомагають один одному
4. Прагнення до максимізації групового успіху	Раціональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу

-Визначення ступеня групової згуртованості — важлива умова ефективного управління, яку необхідно враховувати під час вибору стилю і методів керівництва, під час визначення загальних можливостей групи, поставленні завдань і контролю за їх виконанням. Емпірично згуртованість команди виявляється за допомогою таких питань:

1. Чи вважаєте ви себе реальною частиною групи?
2. Якби вам запропонували таку саму роботу за таку саму зарплату в іншій групі, чи подумали б ви про можливість переходу до неї?
3. Як (краще чи гірше) виглядає ваша група порівняно з іншими групами підприємства?
4. Як ви і ваші товариші контактуєте один з одним? Чи допомагаєте ви один одному? Чи часто у вашій групі бувають конфлікти?

На таку ідеальну модель високо згуртованої групи, що містить зазначені ознаки, керівник цілком може орієнтуватися у своїй практичній діяльності. Разом із тим попередньо він повинен уточнити для себе, чи передбачає (або вимагає) характер розв'язуваних командою завдань її високу згуртованість.

Щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно розрахувати

його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (діад) за ознаками симпатії – антипатії. Вибори підраховуються за відповідями на запитання, наприклад, таких типів: «З ким би ви хотіли мати загальний робочий кабінет?» або «З ким би з працівників ви хотіли встановлювати нове обладнання?» і т. д. Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших факторів.

Індекс згуртованості групи (Згр) розраховується за такою формулою:

$Z_{gr} = B \cdot 0.5N(N-1)$, де B – кількість взаємних позитивних виборів;

N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближчий індекс Z_{gr} до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності. Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції (I_{gr}), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибору: $I_{gr} = 1 / \text{Кількість членів груп, які не отримали жодного вибору}$.

- *Формулювання проблем соціального розвитку колективу організації.*

Для практичного заняття пропонується тема проекту: «Соціальний розвиток колективу організації». Необхідно буде сформулювати основну проблему майбутнього макету плану. Відтак доцільно звернутись до матеріалів посібника О. І. Мармази «Інноваційні підходи до управління навчальним закладом» та ін.

Декомпозиція мети соціального розвитку колективу.

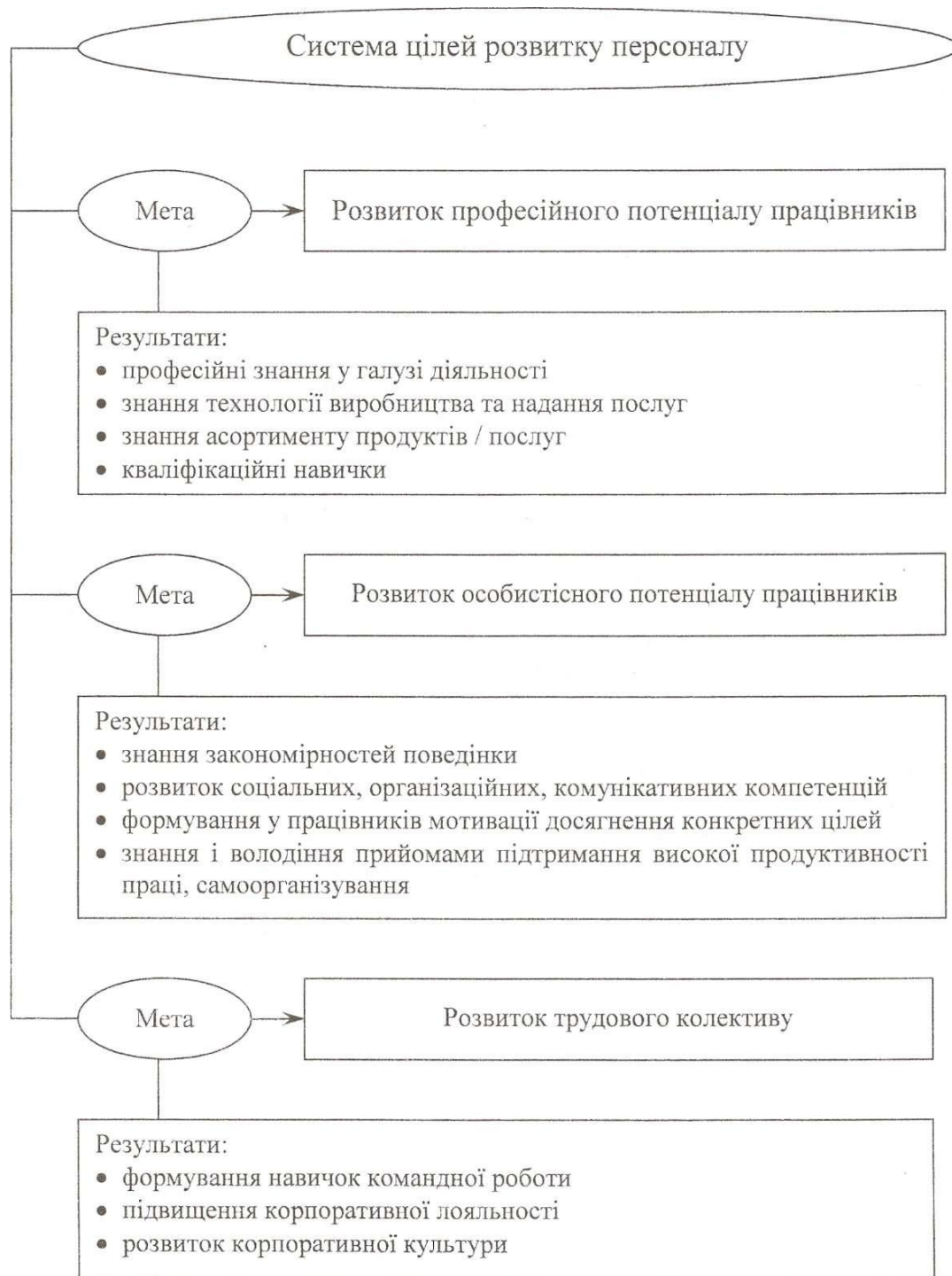


Рис. 4 Схема декомпозиції мети соціального розвитку колективу.

Для продовження проектної роботи необхідно адекватно сформулювати мету та декомпонувати її на цілі-напрями діяльності.

- *Розробка комплексу заходів щодо формування соціального розвитку колективу.* Відповідно до визначених завдань добирається зміст роботи (види робіт, управлінські рішення, встановлюються терміни виконання, передбачаються відповідальні). Під час підготовки до практичної роботи необхідно проаналізувати таблицю:

Критерії	Характеристика	Зміст
Професіоналізм членів команди	Строк досягнення цілей	Команді професіоналів необхідний час, за який вона здатна швидко та ефективно вирішити поставлені перед нею цілі
	Гнучкість та креативність	Команда професіоналів здатна розробляти нестандартні рішення, а також обов'язково йти на компроміс
	Якість роботи	Професіоналізм кожного члена команди не дозволяє виконати роботу неякісно
Зворотний зв'язок	Стиль взаємовідносин	В команді виробляється стиль співробітництва та взаємної підтримки
	Комунікації та інформація	Члени команди активно здійснюють двосторонній обмін інформацією: реагують на повідомлення, формують корисні ідеї, надають інформацію про відхилення й пропозиції щодо їх усунення
Соціальна спрямованість та відповідальність	Імідж підприємства	Існування команди формує імідж підприємства, що викликає довіру у клієнтів та персоналу
	Перспектива діяльності	Ефективна робота управлінської команди сприяє успішній діяльності підприємства
Ціннісно-орієнтаційна єдність команди	Довіра	Робота в команді формує систему довіри у кожного члена команди
	Професійний розвиток	Робота в команді завжди сприяє особистісному і професійному розвитку членів команди, а значить і підвищує ефективність команди в цілому

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність процесу управління розвитком персоналу організації?
2. Розкрийте зміст основних етапів процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства.
3. Які дії охоплює процес аналізу соціального розвитку трудового колективу?
4. Охарактеризуйте основні стадії планування розвитку трудового колективу.

Практичне заняття № 3

Тема: Розроблення кваліметричної моделі оцінки рівня управління якістю роботи персоналу

***Мета:** Закріпити знання про принципи та методи кваліметрії; формувати уміння щодо розробки кваліметричної моделі оцінки рівня управління якістю роботи персоналу; виробляти навички роботи в команді.*

План

1. Визначення параметрів оцінки рівня управління якістю роботи персоналу організації.
2. Визначення критеріїв параметрів оцінки рівня управління якістю роботи персоналу.
3. Визначення вагомості параметрів оцінки рівня управління якістю роботи персоналу.
4. Визначення вагомості критеріїв оцінки рівня управління якістю роботи персоналу.

Список рекомендованої літератури:

1. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку освіти в регіоні. Київ, 1999.
2. Хлебнікова Т. М. Управління навчальною діяльністю : навч.-метод. посібник для виклад., слухачів ІПО. Харків, 2013. 224 с.
3. Хлебнікова Т. М. Оцінка рівня професійної майстерності вчителя. *Управління школою*. 2011. №22–24. С. 22–25.

Методичні рекомендації та завдання

до практичного заняття № 3

1. Опрацювати тексти лекцій.
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань практичного заняття.

3. До початку практичного заняття необхідно створити 4 мікрогрупи та обрати в них керівника.

4. Підчас підготовки до заняття необхідно звернути увагу на:

- Визначення параметрів оцінки рівня управління якістю роботи персоналу.

Кваліметрична модель – це норма-зразок об'єкта з якісно-кількісними характеристиками, що дає можливість у математизованій формі відбити ступінь його (об'єкта) реального розвитку.

На основі загальної структури діяльності управління якістю роботи персоналу.

- Визначення критеріїв (показників) кожного параметру.
- Визначення вагомості параметрів.

Після розробки показників скласти картки для проведення подальшого експертного дослідження.

Таблиця 4

Шановний колего!

Виставте, будь ласка, бальну оцінку запропонованим параметрам (від найбільш значущого (7 балів) до найменш значущого (1 бал), на Вашу думку), які впливають на загальну оцінку рівня управління якістю роботи персоналу:

Параметри	Ранг

- Визначення вагомості критеріїв (показників параметрів).

А тепер, будь ласка, виставте так само (від найбільшої до найменшої) бальну оцінку групам показників (критеріям) визначених параметрів оцінки рівня управління якістю роботи персоналу:

Наприклад, якщо параметром оцінки є рівень управління якістю роботи персоналу, то можна визначити принаймі шість критеріїв за якими будемо здійснювати оцінку якості.

Таблиця 5

1 параметр – Морально-психологічне забезпечення управління ЯРП

Показники	Ранг
Умови праці.	
Стимулювання до виконання обов'язків.	
Мотивація та стимулювання до виконання обов'язків.	
Заробітня платня.	
Соціальні контакти.	
Прагнення до визнання.	

Наступний крок – визначення ваги параметрів і показників рівня управління якістю роботи персоналу. Для цього упорядковуємо склад експертної групи у кількості 25 чоловік з числа студентів, створюємо умови для індивідуальної роботи кожного експерта. Визначення ваги параметрів проводимо таким чином. Якщо параметрів 7, то ми за 7 бальною оцінкою (так як параметрів сім), визначаємо бали запропонованим параметрам (табл. 3).

Таблиця 6

Визначення вагомості параметрів

Параметри	Бали							Σ	мі
	7	6	5	4	3	2	1		
Параметр 1	16	7	1	1	-	-	-	163	0,23
Параметр 2	4	15	1	2	1	1	1	137	0,2
Параметр 3	2	2	14	1	3	1	2	113	0,16
Параметр 4	2	1	6	2	7	4	3	90	0,13
Параметр 5	1	-	-	13	5	3	3	83	0,12
Параметр 6	-	-	3	2	5	9	6	62	0,09
Параметр 7	-	-	-	4	4	7	10	52	0,07

Як видно із табл. 3, за першим параметром 16 експертів виставили 7 балів, 7 експертів – 6 балів, 1 експерт – 5 балів, 1 експерт – 4 бали. Підраховуємо загальну кількість балів для першого параметру:

$$\Sigma 1 = 16 \times 7 + 7 \times 6 + 1 \times 5 + 1 \times 4 = 163.$$

В такий же саме спосіб підраховуємо загальну кількість балів для параметрів 2,3,4,5,6,7. Далі підраховуємо загальну кількість балів за всіма параметрами:

$$\Sigma = 163+137+113+90+83+62+52=700.$$

Визначаємо вагу (m_i) кожного параметру таким чином: кількість балів за параметром (Σ_i) треба розділити на загальну кількість балів (Σ):

$$m_1 = 163 \div 700 = 0,23;$$

$$m_2 = 137 \div 700 = 0,2;$$

$$m_3 = 113 \div 700 = 0,16;$$

$$m_4 = 90 \div 700 = 0,13;$$

$$m_5 = 83 \div 700 = 0,12;$$

$$m_6 = 62 \div 700 = 0,09;$$

$$m_7 = 52 \div 700 = 0,07.$$

Таким чином визначаємо вагомість критеріїв кожного параметру.

Розглянемо це на прикладі показників 1 параметру.

Таблиця 7

Показники першого параметру

Показники	Бали						Σ	m_i
	6	5	4	3	2	1		
Показник 1	17	7	-	1	-	-	140	0,26
Показник 2	-	6	3	5	8	3	76	0,14
Показник 3	1	4	5	6	9	-	82	0,15
Показник 4	3	7	-	4	3	8	79	0,15
Показник 5	2	1	10	6	3	3	89	0,17
Показник 6	2	-	7	3	2	11	64	0,13

Далі за створеною кваліметричною моделлю виставляються коефіцієнти відповідності до таблиці.

Коефіцієнт відповідності визначається за кожним показником за наступною шкалою:

0 – показник відсутній (або виявляється епізодично, менш ніж у 25% випадків),

0,25 – показник слабо виражений (рідко; у 25-50% випадків),

0,5 – показник недостатньо виражений (частково; відповідає не менш ніж у 50%, але не більш ніж у 75%),

0,75 – показник достатньо виражений (часто; відповідає більш ніж у 75%),

1 – показник оптимально виражений (завжди; відповідає в повній мірі).

Обчислювання значення кожного параметру здійснюється за формулою:

$$P_i = m_i (V_1K_1 + \dots V_iK_i), \text{ де } i - \text{порядковий номер.}$$

Загальна оцінка рівня управління якістю роботи персоналу визначається за формулою:

$$O_{\text{заг.}} = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 + P_6 + P_7, \text{ де } O_{\text{заг.}} \leq 1,$$

при цьому рівень управління якістю роботи персоналу визначається за наступною шкалою:

$0 \leq O_{\text{заг.}} \leq 0,5$ – рівень критичний,

$0,5 < O_{\text{заг.}} \leq 0,65$ – рівень недостатній,

$0,65 < O_{\text{заг.}} \leq 0,7$ – рівень допустимий,

$0,7 < O_{\text{заг.}} \leq 0,85$ – рівень достатній,

$0,85 < O_{\text{заг.}} \leq 1$ – рівень високий.

Орієнтуючись на професійні компетенції працівника організації складіть модель співробітника і модель посади.

Практичне заняття № 4

Тема: Розроблення моделі управління розвитком професійної компетентності персоналу організації

***Мета:** Закріпити знання про принципи та методи розробки моделі управління розвитком професійної компетентності персоналу організації (на прикладі персоналу ЗЗСО); формувати уміння щодо розробки моделі управління розвитком професійної компетентності персоналу; виробляти навички роботи в команді.*

План

1. Визначення мети .
2. Визначення змісту.
3. Визначення методів та форм.
4. Визначення умов.

Список рекомендованої літератури:

1. Хлебнікова Т. М. Управління розвитком професійної компетентності вчителя. *Управління школою*. 2013. №07–09 (379-381). С. 77–84.
2. Хлебнікова Т. М. Управління навчальною діяльністю : навч.-метод. посібник для виклад., слухачів ІПО. Харків, Основа, 2013. 224 с.
3. Хлебнікова Т. М. Оцінка рівня професійної майстерності вчителя. *Управління школою*. 2011. №22–24. С. 22–25.
4. Хлебнікова Т. М. Діагностика професійної компетентності вчителя. *Управління школою*. 2006. №19–21. С. 37–39.

Методичні рекомендації та завдання

до практичного заняття № 4

1. Опрацювати тексти лекцій.
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань практичного заняття.
3. До початку практичного заняття необхідно створити 4 мікрогрупи та

обрати в них керівника.

4. Підчас підготовки до заняття необхідно звернути увагу на те, що:

➤ доцільно в кожному навчальному закладі різних типів розробити й використовувати в управлінні методичною роботою систему мотивації і стимулювання до розвитку професійної компетентності педагогів. Мотивацію не сформуєш – її можна тільки ініціювати і підтримувати (адекватними організаційними умовами, системою заохочень, забезпеченням активної участі кожного вчителя в житті професійного соціуму тощо). То ж для ініціювання стійкої внутрішньої мотивації педагогів надто важливо, щоб стимулювання, яке використовує адміністрація в школі, було комплексним, диференційованим, гнучким і оперативним. З метою підвищення ефективності дії стимулів необхідно дотримуватися принципів доступності та поступовості. Враховуючи вищезазначене, наголошуємо, що для повноцінного професійного зростання вчителя важливим є створення необхідних умов: науково-методичних, психологічних, технологічних, організаційних і матеріально-технічних.

➤ В процесі управління розвитком професійної компетентності педагогів на рівні ЗЗСО необхідно:

- Створити ефективні структури методичної та психологічної служб, виходячи з мети і завдань програми розвитку конкретного ЗЗСО.
- Сформувати різнорівневі методичні об'єднання в закладах освіти для їх взаємодії на предметному та міжпредметному рівнях.
- Створити тимчасові творчі групи з питань реалізації як індивідуальних, так і колективних проєктів з метою розвитку професійної компетентності педагогів.
- Розширити системи інформаційного сервісу, ініціювання мотивації, стимулювання потреби педагогів в самоосвіті.
- Підвищити використання в процесі розвитку професійної компетентності педагогів нових інформаційно-комунікаційних технологій.
- Використовувати діагностичні методики для отримання максимально достовірної інформації про рівень професійної компетентності

вчителя, змін у діяльності вчителів, а також вплив цих змін на рівень навчальних досягнень учнів, їхній розвиток (моніторинг професійної компетентності).

➤ Реалізація управління розвитком професійної компетентності вчителя на рівні ЗЗСО вимагає «прозорості». Ми вважаємо, що доцільною є класична структура управлінської моделі розвитку професійної компетентності педагогів, яка складається з:

- аналізу ситуації («Що маємо?»);
- визначення образу бажаного результату («Що хочемо?»);
- визначення тактики досягнення мети («Що необхідно зробити?»);
- покрокове відстеження процесу розвитку професійної компетентності, отримання інформації зворотного зв'язку, її аналіз («Що робимо?»);
- корекція діяльності.

➤ Найважливішим показником ефективності розробленої системи розвитку професійної компетентності педагогів є підвищення рівня професійної компетентності вчителів школи, яке виявляється: в позитивних змінах у професійних знаннях вчителів; їх умінні застосовувати ці знання в практичній діяльності; професійної позиції вчителів; у змінах у навчальній діяльності учнів, їх ставленні до навчання і школи.

Необхідно завжди пам'ятати, що від рівня професійної компетентності вчителя багато в чому залежить якість освіти. Успішно вирішувати питання творчого розвитку особистості учнів можна тільки при постійній турботі про розвиток професійної компетентності вчителя, його творчий потенціал.

➤ Розвиток професійної компетентності педагога здійснюється через його управління власною діяльністю. При цьому виділяється два типи управління: нормативне та рефлексивне. У першому випадку управління функціонуванням і розвитком діяльності відбувається на основі нормативного аналізу процесу та його результатів, порівняння з заданими цілями. У другому – на основі рефлексивного аналізу, що передбачає порівняння результатів з власним задумом і процесом його реалізації.

Науковці фіксують два вектори управління розвитком діяльності педагога та його професійної компетентності: розвиток творчості педагога та розширення сфери його діяльності від вузькопредметної до поліпредметної.

➤ Вирішальною умовою розвитку професійної компетентності є рефлексія педагогічної діяльності, спрямована на розвиток її продуктивності.

Для становлення рефлексивних здібностей педагога рефлексивні процедури в першу чергу необхідно включити в процес підготовки навчальних занять, організацію навчально-пізнавальної діяльності учнів та оцінку результатів педагогічного процесу. Освоєння механізмів рефлексивного управління згодом може бути перенесено на управління більш складними системами, наприклад, цілісний навчальний процес.

Всі форми підвищення кваліфікації можна розділити на групи, які забезпечують формування та стимулювання спеціальної компетентності (предметно-орієнтовані), і розвиваючі (особистісно орієнтовані) форми спільної діяльності. Перші покликані забезпечити умови для формування та стимулювання підвищення рівня спеціальної професійної компетентності, другі - створення умов для становлення і розвитку інноваційної, поліфункціональної компетентності.

➤ На основі діагностики та аналізу професійних потреб, мотивів, установок, рівня професійної компетентності окремих педагогів і педагогічного колективу в цілому у відповідності з цілями і завданнями школи, напрямками її розвитку здійснюється розробка стратегії діяльності школи з управління професійним розвитком педагогічного колективу.

Вся методична робота в школі спрямовується на підвищення науково-теоретичної, методичної, психолого-педагогічної підготовки вчителя, досягнення оптимальних результатів. Зрозуміло, новий напрям у методичній роботі полягає у становленні педагога-дослідника, здатного керувати власною діяльністю і діяльністю учнів, створювати умови для розвитку учнів, здійснювати цілеспрямовану самоосвіту, перетворення власної професійної діяльності.

Таблиця 8

**Технологічна карта роботи з учителем щодо подолання виявлених
проблем**

Мета	Зміст роботи	Методи	Форми роботи	Засоби	Умови	Результат

Практичне заняття № 5

Тема: Система управління персоналом організації

Мета: формувати уміння щодо розробки моделі управління розвитком професійної компетентності персоналу(на прикладі ЗЗСО) виробляти навички роботи в команді.

План

- 1.Вступне слово директора ЗЗСО «Система управління персоналом організації».
- 2.Виступ заступника директора ЗЗСО з навчально-виховної роботи «Шляхи вивчення роботи вчителя щодо удосконалення його професійної компетентності».
- 3.Виступ заступника директора з науково-методичної роботи «Методична робота як засіб розвитку професійної компетентності педагога».
- 4.Робота в мікрогрупах «Розробка програми вивчення стану методичної роботи з питань підвищення професійної компетентності педагога».
- Заповнити таблицю
- 5.Відвідування уроків.
- 6.Круглий стіл «Діагностико-технологічний підхід в управлінні процесом розвитку професійної компетентності вчителя».
- 7.Практичне завдання «Аналіз уроку з точки зору вивчення професійної компетентності вчителя».
- Під час відвідування уроку заповнити карту аналізу розвитку професійної компетентності вчителя
- 8.Розробити технологічну карту роботи з вчителем щодо подолання виявлених проблем.

Мета	Зміст роботи	Методи	Форми роботи

- 9.Підведення підсумків заняття.

Список рекомендованої літератури:

1. Хлебнікова Т. М. Управління розвитком професійної компетентності вчителя. *Управління школою*. 2013. №07–09 (379–381). С. 77–84.
2. Хлебнікова Т. М. Управління навчальною діяльністю : навч.-метод. посібник для виклад., слухачів ІПО. Харків : Основа, 2013. 224 с.
3. Хлебнікова Т. М. Оцінка рівня професійної майстерності вчителя. *Управління школою*. 2011. №22–24. С. 22–25.
4. Хлебнікова Т. М. Управління процесом саморозвитку особистості вчителя / Т.М. Хлебнікова // Розвиток інноваційного середовища навчального закладу: Матеріали науково-практичної конференції /За заг. ред. М.В. Гадецького. – Харків: ХНПУ, 2009. – С. 60-67.
5. Хлебнікова Т. М. Діагностика професійної компетентності вчителя. *Управління школою*. 2006. №19–21. С. 37–39.
6. Хлебнікова Т. М. Діагностика успішності учителя. *Управління школою*. 2004. №12. С. 2–8.

Методичні рекомендації та завдання

до практичного заняття №5.

1. Опрацювати тексти лекцій.
2. Ознайомитись з науково-методичною літературою з проблеми.
3. Визначити мету відвідування уроку.
4. Скласти план спостереження уроку.
5. Під час відвідування уроку заповнити таблицю:

Дата _____ Клас _____ Предмет _____

Прізвище вчителя _____

Тема уроку

Мета уроку

Мета спостереження:

Етап уроку	Зміст діяльності вчителя і учня на даному етапі уроку	Примітки

Висновки:

Рекомендації:

6. За допомогою Картки спостереження та аналізу розвитку професійної компетентності виявити проблеми вчителя та розробити технологічну карту щодо подолання визначених проблем.

Методичні рекомендації щодо виконання індивідуального завдання

Перед виконанням завдання прочитайте список рекомендованої літератури з цієї навчальної дисципліни, ознайомтеся з практичним досвідом роботи щодо управління трудовими ресурсами.

Під час роботи над індивідуальним завданням доцільно дотримувати таких загальних вимог:

- чіткість побудови структури (змісту);
- логічна послідовність викладу;
- точність оцінок, що виключає можливість суб'єктивного трактування чи двозначне розуміння;
- аргументованість та доказовість висновків;
- установлення причинно-наслідкових зв'язків між процесами та явищами;
- за можливості – наочне представлення результатів аналізу (таблиці, графіки, діаграми).

Алгоритм роботи над індивідуальним завданням

1. З'ясуйте стан проблеми в науці та практиці.
2. Конкретизуйте проблему Вашого завдання (або реферату).
3. Визначте тему дослідження.
4. Визначте об'єкт та предмет дослідження.
5. Визначте мету та завдання дослідження.
6. Розробіть гіпотезу (наукове припущення) дослідження.
7. Оберіть методи наукового дослідження.
8. Визначте перспективний план експериментальної роботи.
9. Створіть необхідні умови для пошукової діяльності.
10. Проведіть експеримент.
11. Обробіть отримані дані дослідження.
12. Розробіть наукову концепцію.
13. Оформіть результати дослідження.
14. Організуйте впровадження досвіду в практику роботи організації.

Види індивідуального завдання

1. Підготувати реферат за однією з тем:

- Управління персоналом як наука.
- Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
- Філософія управління персоналом.
- Принципи і методи управління персоналом.
- Системний підхід в управлінні персоналом організації.
- Цільовий і ситуаційний підходи до управління персоналом.
- Персонал як суб'єкт і об'єкт управління.
- Колектив як соціальна група.
- Етапи розвитку колективу.
- Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
- Соціальний розвиток колективу організації.
- Стратегія управління персоналом організації.
- Оцінювання і атестування персоналу організації.
- Методична робота як засіб розвитку персоналу.
- Управління розвитком професійної компетентності працівника організації.
- Управління трудовою мотивацією.
- Професійна і організаційна адаптація персоналу.
- Історія розвитку теорій кадрового менеджменту.

Під час виконання **цього завдання** пам'ятайте, що **реферат** – це одна з форм письмового представлення результатів індивідуальної роботи над обраною науково-методичною темою. Він містить короткий виклад змісту одного чи кількох літературних джерел, основні фактичні відомості й висновки, перелік необхідних для ознайомлення в подальшій роботі публікацій, а також висновки щодо практичного використання положень авторів.

Послідовність пошуку наукової інформації для підготовки тексту реферату така:

- 1) збір загальної інформації з проблеми, яка вивчається, за допомогою енциклопедій, словників, довідників і підручників;
- 2) систематизація і використання знайдених першоджерел для подальшого ознайомлення з проблемою;
- 3) пошук наукових оглядів та монографій, ознайомлення з ними та виявлення в них посилань на оригінальну літературу;
- 4) систематичний пошук і ознайомлення з публікаціями з обраної проблеми;
- 5) вивчення оригіналів наукових робіт та конспектування.

Орієнтовний зміст реферату за результатами опрацювання літературних джерел має містити:

- вступ, у якому обґрунтовується вибір індивідуальної теми, її теоретичне та практичне значення, постановка мети і завдань роботи;
- основна частина, яка містить виклад суті основних положень авторів; аналіз існуючих точок зору на проблему, що розглядається; зміст однакових і зіставлення відмінних поглядів чи позицій різних авторів; виділення мало розроблених, незрозумілих чи дискусійних положень; виклад принципово нових положень та підходів; висловлення власного ставлення до авторської позиції;
- висновки за наслідками індивідуальної роботи над темою;
- список використаних джерел.

Оцінювання рефератів відбувається за такими критеріями:

№ з/п	Критерії оцінки оформлення і виконання індивідуального завдання (реферату)	Максимально можлива кількість балів
1.	Обґрунтування актуальності	4
2.	Аналітичний огляд літератури з проблеми	3
3.	Самостійність розкриття теми	5

4.	Логіка структури роботи та викладу матеріалу	3
5.	Обґрунтованість висновків	3
6.	Дотримання вимог щодо оформлення роботи	3
7.	Презентація та захист реферату (культура мовлення, відповіді на запитання, орієнтація в навчальній дисципліні)	4
Максимальна кількість балів		25

2. Практичні завдання

1. Розробіть параметри та критерії кваліметричної моделі оцінки рівня сформованості колективу організації.
2. Розробіть параметри та критерії кваліметричної моделі оцінки рівня соціального розвитку колективу організації.
3. Розробіть модель управління соціальним розвитком професійної колективу організації.
4. Розробіть структуру системи управління персоналом організації.
5. З'ясуйте спільні ознаки та основні відмінності японської, американської та європейської систем управління персоналом
6. Розробіть алгоритм дій керівника щодо атестації персоналу організації.
7. Розкрийте особливості структури, відомої під назвою «staff and line» та запропонуйте алгоритм її використання.
6. Аргументуйте можливість використання концепції human resource management в сучасній Україні та запропонуйте алгоритм її використання.
7. Розробіть структуру персоналу організації.

Категорії персоналу	Кількість працівників	
	осіб	у відсотках до підсумку

8. Розробіть комплекс заходів щодо вивчення рівня сформованості

колективу.

9. Сформуйте критеріальну основу вивчення рівня сформованості колективу.

10. Співвіднесіть стадії життєвого циклу, типів стратегії організації і особливостей персоналу

Стадія. Мета	Тип стратегії. Короткий опис	Коротка характеристика стратегії	Характеристика особливостей персоналу

11. Розкрийте зміст основних етапів процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства.

12. Запропонуйте алгоритм процесу аналізу соціального розвитку трудового колективу.

13. Розробіть макет плану розвитку трудового колективу.

14. Розробіть параметри та критерії кваліметричної моделі управління розвитком професійної компетентності вчителя.

15. Розробіть параметри та критерії кваліметричної моделі управління якістю системи оцінки та навчання персоналу.

16. Розробіть параметри та критерії кваліметричної моделі управління якістю методичної роботи.

17. Розробіть параметри та критерії кваліметричної моделі управління якістю атестації персоналу організації.

18. Розробіть технологічну карту роботи з учителем щодо подолання виявлених проблем.

19. Запропонуйте алгоритм професійної і організаційної адаптації персоналу.

20. Розробіть параметри та критерії кваліметричної моделі управління трудовою мотивацією персоналу.

21. Розробити технологічну карту роботи з персоналом щодо розвитку

професійної компетентності.

22. Розрахуйте штатну чисельність персоналу організації.
23. Запропонуйте критерії ефективності роботи управлінської команди в організації.
24. Розробіть алгоритм оцінки потреб у навчанні персоналу організації.
25. Розробіть модель найму працівників в організацію залежно від моделі її кадрової політики, (модель «сита» і модель «людського капіталу»).
26. Розробіть алгоритм аутплейсменту.
27. Визначіть елементи корпоративної культури для процесу зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Розробка кваліметричної моделі оцінки праці персоналу організації

Робота мусить мати таку структуру: вступ (обґрунтування актуальності вибраної проблеми, постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями); формулювання цілей роботи (постановка завдання); виклад основного матеріалу:

- обґрунтування підходів до визначення параметрів, факторів, критеріїв оцінки;
- кваліметрична модель або інший документ, який дозволяє провести об'єктивне оцінювання результатів роботи персоналу (посада – на вибір слухача);
- опис інструментарію оцінювання;
- оцінки відповідно до визначених критеріїв;
- рекомендації з удосконалення управлінської діяльності за результатами оцінювання.

Зразок представлення основного матеріалу подано в таблиці.

Рекомендовані джерела.

1. Бондар, О. Теоретичні засади вимірювання і проблеми шкальних оцінок. Моніторинг у ЗНЗ / упоряд. М. Голубенко. Київ : Шк. світ, 2007. 128 с.
2. Єльнікова, Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною

середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.

3. Павлютенков, Є. М. Моделювання в системі освіти (у схемах і таблицях) Харків : Основа, 2008. 128 с. (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 7).
4. Приходько, В. М. Моніторинг якості освіти і виховної діяльності навчального закладу : навчально-методичний посібник для вчителя. Харків : Основа, 2007. 144 с. (Сер.: Адміністратору школи).
5. Циба, В. Т. Наука, необхідна всім наукам: кваліметрія. *Практична психологія та соціальна робота*. 2007. № 2. С. 54–61.

Додаткові матеріали до виконання індивідуального завдання

Методика оцінювання освітньої діяльності та її результатів

Здавна управлінцям відома формула: «Що оцінюється, те й розвивається». Тож не випадково контрольню-аналітичній, зокрема оціночній, діяльності керівника завжди надається пріоритетне значення в системі управління закладом освіти.

Якість управління, його ефективність значною мірою визначається можливостями «кількісної школи» наукового управління, тобто можливостями вимірювати результати (як рівень досягнення цілей) кількісно [3]. Ряд вчених вважає, що саме з цієї причини, сьогодні неможливо оцінити ефективність управління навчальним закладом. Кількісну оцінку якості дати неможливо, оскільки немає показників, які вимірюють цю якість. Однак дослідження, які проводились протягом останніх років [1, 5] в народному господарстві (Дмитренко Г. А., Гошко А. А., Якимчук В. В.), в системі освіти (Дмитренко Г. А., Данилова Г. С., Єльнікова Г. В., Касьянова О. М.), дозволили наблизитись до оцінки якості освіти кількісною мірою.

Кваліметрія – наукова дисципліна, яка вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об’єктів – предметів або процесів. (Г. В. Єльнікова).

Під кваліметрією частіше всього розуміють оцінку якісних властивостей процесу, явища, предмета кількісними показниками з використанням певної

математичної моделі та технології. Передбачається використання оцінки-критерію через порівняння реального стану об'єкта з ідеальним (визначеним нормативно або представленим як бажаний результат). У якості кваліметричної моделі найчастіше використовується факторно-критеріальна, що передбачає розчленування об'єкта на структурні елементи. Такий підхід дозволяє розглядати об'єкт як систему, оцінюючи його не в цілому, а як сукупність взаємопов'язаних складових.

Для створення факторно-критеріальної моделі виокремлюються параметри, фактори і критерії (першого, другого і т. ін. порядку). За параметри приймаються величини, які характеризують основні якості об'єкта (чи його головні складові), що відповідають глобальним цілям об'єкта. Відповідно фактори розкривають кожен з параметрів, а критерії деталізують фактори.

При розробці моделі спираються на основні принципи кваліметрії [3]:

1. Якість повинна розглядатись як складна, інтегрована властивість об'єкту. Якість – це сукупність властивостей об'єкту, яка зумовлює його придатність задовольняти потреби суспільства (в нашій моделі – параметри та фактори).

2. Взаємозв'язок між якістю і складними та простими властивостями, що її визначають, можна представити у вигляді ієрархічної структури, на найнижчому рівні якої знаходяться прості властивості. В факторно-критеріальній моделі кожен параметр представлений факторами, а фактори представлені набором простих властивостей – критеріями. В нашій моделі це критерії першого порядку.

Глибина деталізації залежить від вимог до рівня оцінювання. Чим детальніше розкриті фактори (можуть бути використані критерії декількох порядків), тим об'єктивніше буде здійснюватись оцінювання. Проте надмірна деталізація призведе до ускладнення самої процедури оцінювання. Крім того, процес розчленування цілого на складові при відсутності єдиного алгоритму поділу може призвести до того, що окремі показники не будуть характеризувати якості власне даного об'єкта чи впливати на його властивості.

Це пов'язано з тим, що якість об'єкта може бути недостатньо визначеною, а це ускладнює побудову відповідної ієрархічної структури. Також треба враховувати, що різні якості об'єкта іноді неможливо оцінювати однаковими одиницями вимірювання. Таким чином, для отримання адекватної оцінки освітньої діяльності рекомендується використовувати лише критерії першого та другого порядку (а часто достатньо і критеріїв першого порядку). Все залежить від мети оцінювання, ресурсних можливостей навчального закладу, особливостей об'єкта оцінювання, професійної компетентності експертів.

3. Придатність до використання продукту враховується з точки зору ступеня задоволення конкретних потреб суспільства та особистісних потреб. Поняття «ступінь» Г. А. Дмитренко ідентифікує з поняттям «рівень» і тому постійне порівняння досягнутих успіхів з «верхньою планкою» – стандартом якості – розглядає як ступінь задоволення конкретними потребами.

4. Окремі властивості, як складні так і прості, заміряються специфічними для кожної властивості одиницями виміру. В результаті замірів визначаються значення абсолютних показників властивостей P_i , $i=1,2,...,n$. В нашій моделі в якості абсолютних показників використовувались бали по кожному критерію.

5. Абсолютні показники визначаються за допомогою методів метрології, методами експериментальної психології, методами визначення ефективності та ін. В нашій моделі ми визначали показники методом експертних оцінок.

6. Крім абсолютного показника P_i , кожна проста чи складна властивість може характеризуватися і відносним показником K_i , який визначається співставленням абсолютного показника з еталонним (P_i^{et}), його значення вибирається не довільно, а з врахуванням потреб суспільства. В представленій моделі критерії отримали шляхом приведення всіх оцінок до еталону – 5 балам.

7. Поряд з абсолютним показником (P_i) і відносним показником (K_i) кожна властивість (фактор чи критерій) характеризується певною вагомістю серед інших властивостей – коефіцієнтом вагомості показника властивості M_i . У факторно-критеріальній моделі оцінки якості діяльності вчителя (фактор та критерії 1^{го} порядку) має вагомість в межах одиниці, тобто в її долях, для

критеріїв другого порядку встановлюється та розраховується середня експертна оцінка рівня їх реалізації також в долях одиниці (V_i).

Комплексна кількісна оцінка якості K може бути представлена як функція відносних показників K_i , коефіцієнтів вагомості M_i та рівнів реалізації V_i .

Загальний рівень буде виражатися сумою параметрів (факторів):

Аналіз літератури, наявного педагогічного і управлінського досвіду дозволяє виявити загальні підходи до структурування об'єкта оцінювання. У залежності від властивостей об'єкта його можна розчленувати за певними характеристиками чи алгоритмами.

Вибір способу структурування залежить від властивостей об'єкта. Іноді структура визначається нормативно (якщо вона описана у нормативних документах). Окремі дослідники (Г. В. Єльнікова, З. В. Рябова) пропонують структурувати об'єкт оцінювання, використовуючи такий алгоритм:

- визначення місії (глобальної мети) чи загальної цільової функції об'єкта;
- визначення параметрів: декомпозиція глобальної мети на основні компоненти чи напрями діяльності (функціональної, професійної, соціальної тощо);
- визначення факторів – змістових складових параметрів;
- визначення критеріїв – вимог до здійснення кожної зі змістових складових (факторів).

Важливим елементом реалізації кваліметричного підходу є визначення вагомості (значущості) кожного показника. Найчастіше для цього застосовується експертний метод. Створюється експертна група (експертами вважаються спеціалісти, які визнані професіоналами у певній галузі більшістю їх колег). Як правило, в освіті експертами обираються найбільш досвідчені педагоги, управлінці різних ієрархічних рівнів, науковці, вузькі спеціалісти з інших галузей, зовнішнього середовища навчального закладу. Експертна група може працювати за методом Дельфі (послідовна корекція результатів на основі аргументації кожним експертом своєї оцінки) або за будь-яким іншим методом

експертних оцінок (рейтингу, соціологічних досліджень, бальних оцінок тощо).

Факторно-критеріальна модель, як правило, оформлюється у вигляді таблиці.

№ з/П	Параметри	К ваг.	Фактори	К ваг.	Критерії І порядку	К ваг.	Оцінка
1.	P ₁	V ₁	F ₁₁	V ₁₁	K ₁₁₁	V ₁₁₁	
					K ₁₁₂	V ₁₁₂	
					K _{113...}	V _{113...}	
			F ₁₂	V ₁₂	K ₁₂₁	V ₁₂₁	
					K ₁₂₂	V ₁₂₂	
					K _{123...}	V _{123...}	
			F _{13...}	V ₁₃	K ₁₃₁	V ₁₃₁	
					K ₁₃₂	V ₁₃₂	
					K _{133...}	V ₁₃₃	
2...	P _{2...}	V _{2...}	F _{21...}	V _{21...}	K _{212...}	V _{212...}	

Оцінка кожного фактора визначається як сума добутків оцінок за кожний критерій і відповідних коефіцієнтів вагомості, оцінка кожного параметра — як сума добутків оцінок за кожний фактор і відповідного коефіцієнта вагомості, оцінка за об'єкт — як сума оцінок за параметри.

Таблиця 9

Факторно-критеріальна модель оцінювання діяльності вчителя

Фактор	Вагомість	Критерії	Вагомість	Коефіцієнт відповідності
1	2	3	4	5
1.Підвищення професійного рівня	0,21	1.Методичні знання 2.Професійні знання 3.Психологічні знання 4.Фахові уміння	0,25 0,25 0,3 0,2	
2.Здійснення освітнього процесу	0,21	1.Дидактичне проектування навчання 2.Організація дидактичного процесу 3.Контроль і оцінка результативності навчання 4.Корекція процесу навчання 5.Позакласна робота з предмету	0,25 0,25 0,25 0,13 0,12	
3.Педагогічна майстерність	0,21	1.Гуманістична спрямованість діяльності 2.Педагогічні здібності 3.Педагогічна техніка	0,34 0,33 0,33	
4.Ерудиція	0,11	1.Професійна ерудиція 2.Загальна ерудиція	0,5 0,5	
5.Виконавча дисципліна	0,15	1.Планування 2.Ведення класних журналів 3.Виконання програм 4.Перевірка зошитів 5.Оформлення особових справ	0,3 0,15 0,2 0,15 0,2	

6.Суспільна діяльність	0,11	1.Участь у роботі методичного об'єднання	0,3	
		2.Участь у конференціях	0,2	
		3.Участь у громадській діяльності	0,25	
		4.Участь у педагогічному ярмарку	0,25	

3. Розробити технологічну картку роботи з персоналом щодо розвитку професійної компетентності:

- уміння чітко визначати цілі діяльності;
- уміння підвищувати мотивацію трудової діяльності;
- уміння самостійно приймати доцільні рішення з урахуванням психологічних особливостей суб'єктів навчально-виховного процесу, ситуації;
- уміння ефективно спілкуватися в процесі навчально-виховної діяльності, попереджати і розв'язувати конфлікти;
- уміння розвивати творчі здібності учнів;
- володіння технологіями вивчення колективу й особистості;
- володіння раціональними способами підвищення професійної компетентності та ін.

Таблиця 10

Технологічна картка роботи з учителем щодо подолання виявлених проблем

Мета роботи	Завдання	Зміст роботи	Методи	Форми	Засоби	Результат

4. Провести аналіз стану управління персоналом в закладі, у якому працює слухач.

Робота мусить мати таку структуру:

1) Вступ:

- обґрунтування актуальності вибраної проблеми;
- формулювання цілей роботи.

2) Виклад основного матеріалу:

- мета і завдання управління персоналом;
- структура управління персоналом;
- планування атестації персоналом;
- планування розвитку персоналу;
- ефективність роботи методичної служби з проблеми розвитку професійної компетентності персоналу (за протоколом).

3) Висновки: пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком професійної компетентності педагогічного колективу закладу, у якому працює слухач.

Картка спостереження та аналізу розвитку професійної компетентності вчителя (розроблено Т. М. Хлебніковою)

Дата _____ Клас _____ Предмет _____

Прізвище вчителя _____

Мета спостереження: вивчення професійної компетентності вчителя

Блоки компетентностей	Основні компоненти компетентності вчителя	Ступінь вияву		
		1 бал	2 бали	3 бали
		Не простежується в системі	Частково простежується	Простежується в повній мірі
Спеціальна компетентність	1. Дидактичне проектування навчання школярів • оптимальність визначення мети уроку • конкретизація завдань навчання • конкретизація змісту			

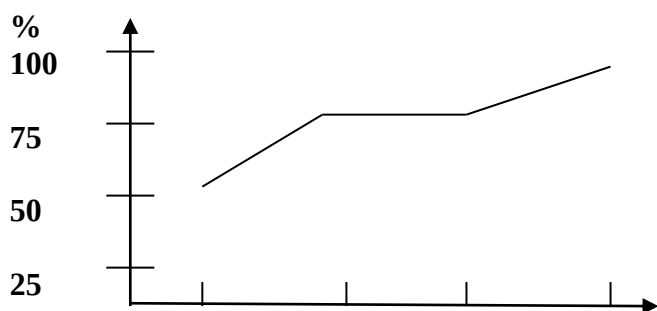
	навчання планування методів, засобів, форм навчання			
	2. Доцільність вибраного типу та структури уроку			
	3. Дотримання основних психологічних та гігієнічних вимог			
	4. Рівень педагогічної та методичної майстерності			
	5. Формування загальнонавчальн их навичок			
	6. Стимулювання школярів до навчально- пізнавальної діяльності			
	7. Організація дидактичного процесу			
	8. Реалізація принципів навчання			
	9. Адекватність вибору методів навчання змісту теми, меті уроку, проміжних цілей і завдань окремих етапів уроку та їх реалізація			
	10. Реалізація педагогічно доцільного комплексу засобів навчання, з врахуванням			

	поставленої мети і завдань уроку, змісту теми, індивідуальних особливостей учнів			
	11. Раціональність вибору та реалізація форм організації навчальної діяльності учнів на уроці			
	12. Узгодженість вибору та реалізації методів і засобів навчання, форм організації навчально-пізнавальної діяльності учнів на уроці			
	13. Реалізація виховного потенціалу змісту навчального матеріалу на уроці			
	14. Контроль за ЗУН			
	15. Оптимальність домашніх завдань та ефективність доведення їх до учнів			
	16. Рівень оформлення документації до уроку (журнал, зошити, план уроку)			

Соціальна компетентність	1. Індивідуальна взаємодія з учнем			
	2. Взаємодія з групою			
	3. Взаємодія з класом			
	4. Орієнтація на цінності культури			
	5. Використання знань у процесі рішення професійних задач			
	6. Культура спілкування: • усна форма (якість мови: темп, дикція, образність, емоційність, виразність, правильність), • письмова форма			
	7. Інформаційна культура			
	8. Знаходження рішень у нестандартних ситуаціях			
	9. Творчий підхід до рішення професійних задач			
Особистісна компетентність	1. Відповідальність			
	2. Організованість			
	3. Цілеспрямованість			
	4. Мотивованість			
	5. Особистісне			

	самовираження й саморозвиток			
Професійно-освітня компетентність	1. Орієнтація на цінності освіти			
	2. Знання психолого-педагогічних основ навчання			
	3. Знання концептуальних підходів диференціації та інтеграції навчання			
	4. Знання вікової та педагогічної психології			
	5. Знання предмету, що викладає			
	6. Самоосвіта та самовдосконалення			
	7. Рефлексія процесу й результату освітньої діяльності її продуктивності			

$$K = \frac{\sum \text{балів} \times 100\%}{\sum \text{макс. можл. балів}}$$



спеціальна компетентність соціальна компетентність особистісна компетентність професійно-освітня компетентність

Показники компетентності вчителя

Зауваження, пропозиції _____.

Дата проведення експертизи _____.

Експерт (П.І.Б., посада, місце роботи) _____.

Якщо $K \geq 80\%$ – високий рівень компетентності.

Якщо $K = 69-79\%$ – достатній рівень компетентності.

Якщо $K = 60-68\%$ – допустимий рівень компетентності

Отримані дані дозволяють на одному й тому ж графіку, побудувати індивідуальні криві реального рівня володіння компетентностями, аналіз графіків дозволяє виявити проблеми за якими необхідно проводити психолого-корекційну роботу, ті напрямки та резерви, де даний вчитель може вдосконалювати свою педагогічну майстерність, відстежити ці проблеми в динаміці.

Таблиця 11

**Кваліметрична модель оцінювання рівня реалізації методичної роботи
в закладі освіти з розвитку професійної компетентності педагогів**

№	Фактори	Вагомість фактору	Критерії	Значущість критеріїв
1	Управління післядипломною освітою	0,3	Новаторський підхід до реалізації ключових проблем освіти. Реалізація прийнятих рішень. Виконання плану без виявлення творчості. Робота з членами мет. об'єднання безсистемна.	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,2
2	Консультування педагогів і керівництво вивченням рівня розвитку дитини.	0,17	Раціональна система роботи з педагогами. Обґрунтування результатів інформації. Робота з педагогами залежно від ситуації. Робота здійснюється епізодично без визначення основних напрямків.	1,0 <u>0,8</u> 0,3 0,2
3	Вивчення, пропаганда	0,15	Оцінка ефективності впровадження технологій.	1,0

	передового педагогічного досвіду		Практичне примноження досягнень науки. Діяльність за відомими зразками. Опис окремих фрагментів досвіду.	0,8 <u>0,5</u> 0,2
4	Проведення педагогічних досліджень.	0,12	Організація досліджень у співпраці з науковцями. Участь у проведенні деяких досліджень. Організація досліджень за методичними рекомендаціями. Дослідження не плануються і не проводяться.	1,0 0,7 <u>0,3</u> 0
5	Підготовка друкованої праці пед. ярмарка; районний інформаційний збірник).	0,11	На результатах педагогічних досліджень. На основі досягнень науки й досвіду. За відомою аналогією. Епізодично за вказівкою.	1,0 0,8 <u>0,4</u> 0,2
6	Діяльність з педагогічними кадрами.	0,10	Управління процесом розвитку творчого потенціалу педагогів. Самоаналіз реалізацій прийнятих рішень. Діяльність за відомими зразками. Безініціативність у виконанні обов'язків.	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,2
Усього		1,00		

***Оцінювання оформлення й виконання індивідуального завдання
(практичні завдання) здійснюється за такими критеріями:***

<i>№ з/п</i>	<i>Критерії оцінки оформлення і виконання індивідуального навчально-дослідного завдання (навчального проекту)</i>	<i>Максимально можлива кількість балів</i>
1.	Актуальність запропонованих рішень, реальність, практична спрямованість і значимість роботи	3
2.	Об'єм і повнота розробок, самостійність, закінченість	6
3.	Рівень творчості, оригінальність розкриття теми, підходів, запропонованих рішень	5
4.	Аргументованість запропонованих рішень, підходів, висновків	4
5.	Якість записки: оформлення, відповідність стандартним вимогам, рубрикаціювання й структура тексту, якість ескізів, схем, малюнків; якість й повнота рецензій	4
6.	Якість доповіді (презентації): композиція, повнота представлення роботи, підходів, результатів, аргументованість, об'єм тезауруса, переконливість й переконаність	3
7.	Об'єм й глибина знань з теми (чи предмету), ерудиція, міжпредметні зв'язки	4
8.	Педагогічна орієнтація: культура мови, манера, використання наочних засобів, почуття часу, імпровізаційний початок, утримання уваги аудиторії	2
9.	Відповіді на питання: повнота, аргументованість, переконливість й переконаність, дружелюбність, прагнення використовувати відповіді для успішного розкриття теми й сильних сторін роботи	2
10.	Ділові й вольові якості доповідача: відповідальне рішення, прагнення до досягнення високих результатів, готовність до дискусії, доброзичливість, контактність	2
<i>Максимальна кількість балів</i>		35

Тести для самоконтролю

1. Основними завданнями роботи з точки зору самоосвіти персоналу вважають:

- а) адаптаційні;
- б) компенсаторні;
- в) діагностичні.

2. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:

- а) посадовою інструкцією;
- б) тарифно-кваліфікаційним довідником;
- в) колективним договором.

3. Під час бесіди з претендентами на посаду менеджер з персоналу при попередньому відборі з'ясовує:

- а) рівень освіченості;
- б) навички;
- в) загальні особистісні якості.

4. Атестаційна комісія після проведення атестацій працівників організації приймає рішення:

- а) атестувати або не атестувати працівника;
- б) звільнити працівника з посади;
- в) атестувати умовно працівника.

5. Відбір - це всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них, що здійснюється:

- а) конкурсною комісією;
- б) трудовим колективом;
- в) менеджером з персоналом.

6. Переведення на іншу роботу в організації – це:

- а) зміна місця роботи працівника;
- б) зміна виду трудової діяльності;
- в) зміна умов праці.

7. За проведення конкурсу з відбору кращих кандидатів на посаду

відповідає:

- а) конкурсна комісія;
- б) менеджер з персоналу;
- в) керівник організації.

8. Набір працівників в організацію є початковою стадією:

- а) планування чисельності працівників;
- б) комплектування штату персоналу;
- в) виявлення потреби в персоналі.

9. Атестація персоналу – це:

- а) процес перевірки знань усіх категорій працівників організації;
- б) традиційний метод оцінки персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв;
- в) визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації.

10. За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?

- а) атестація;
- б) співбесіда;
- в) тестування.

11. При відборі персоналу застосовують такі методи:

- а) анкетування, інтерв'ю, функціональна ідентифікація, біографічний;
- б) експертні, проєктивні, конкурсні, тестування, психофізіологічні, безпосереднього визначення особистості;
- в) відображеної суб'єктивності, рейтингових оцінок, самоаналізу, інтерв'ю, тестування.

12. Кадрова політика, яка є прозорою для потенційних співпрацівників, називається:

- а) превентивна;
- б) раціональна;
- в) відкрита.

13. Який етап у формуванні кадрової політики організації є зайвим?

- а) визначення цілей кадрової політики;
- б) формування структури та визначення штатів;
- в) розподіл функціональних обов'язків?

14. Середньо орієнтоване перенесення кадрових стратегій на конкретні проблеми управління персоналом, називається:

- а) тактичним;
- б) стратегічним;
- в) оперативним.

15. Управління кадрами – це:

- а) керівництво персоналом з метою досягнення спільної мети;
- б) процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання і підвищення ефективності виробництва;
- в) процес управління трудовим колективом підприємства.

16. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду у певній галузі, - це:

- а) професія;
- б) спеціальність;
- в) кваліфікація.

17. Розвиток персоналу – це:

- а) заходи щодо створення умов для розкриття особистого потенціалу працівника;
- б) система взаємопов'язаних дій, елементами якої є стратегія прогнозування і планування потреби в кадрах, управління кар'єрою, адаптацією, навчанням і тренінгом, формування організаційної структури;
- в) індивідуальні чи групові заходи, які проводяться на робочому місці, чи спеціалізовано та орієнтовані на розвиток загальних чи специфічних навичок і вмінь.

18. Метод побудови системи управління персоналом, що дозволяє розчленувати складні явища на прості, називається:

- а) системний аналіз;
- б) метод декомпозиції;
- в) метод послідовної підстановки.

19. Моніторинг персоналу передбачає:

- а) постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом тощо;
- б) вивчення процесу плинності кадрів;
- в) відстеження процесів наймання, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування.

20. Поняття «кадри» визначає:

- а) працівників апарату управління;
- б) оперативний персонал підприємства;
- в) постійний штатний склад працівників.

21. Вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, називається:

- а) горизонтальною;
- б) вертикальною;
- в) спеціалізованою.

22. Кар'єра у межах професії або галузі діяльності, в якій спеціалізується працівник, називається:

- а) горизонтальною;
- б) вертикальною;
- в) спеціалізованою.

23. Кар'єра, що передбачає або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання певної службової ролі на сходах, що не мають суворого формального закріплення в організаційній структурі, називається:

- а) горизонтальною;

- б) вертикальною;
- в) спеціалізованою.

24. Етап кар'єри, що триває від 25 до 30 років, називається:

- а) попередній;
- б) становлення;
- в) збереження.

25. Етап кар'єри, який характеризується діями щодо закріплення досягнутих результатів, називається:

- а) попередній;
- б) становлення;
- в) збереження.

26. Етап кар'єри, що включає навчання та отримання вищої освіти, називають:

- а) попередній;
- б) становлення;
- в) збереження.

27. Поступове просування особистості у будь – якій галузі діяльності, називають:

- а) набуття слави; б) просування по службі; в) кар'єри.

28. Був директором інституту післядипломної освіти, став проректором із заочного навчання, це:

- а) міжорганізаційна кар'єра; б) спеціалізована; в) вертикальна.

29. Був начальником відділу збуту, став начальником відділу постачання, це:

- а) неспеціалізована кар'єра;
- б) горизонтальна кар'єра;
- в) взагалі не кар'єра.

30. Розширення або ускладнення завдань на попередніх сходах, це:

- а) неспеціалізована кар'єра;
- б) горизонтальна кар'єра;

в) взагалі не кар'єра.

31. Переведення працівника на іншу роботу в організації здійснюється:

- а) при виникненні нагальної потреби замінити відсутнього працівника ;
- б) через хворобу працівника;
- в) коли необхідно виконати термінові роботи для недопущення кризового стану.

32. Форми підвищення кваліфікації персоналу:

- а) самоосвіта, профорієнтація за програмами та стандартами;
- б) внутрішня та зовнішня організована та неорганізована професійно орієнтована за стандартами та програмами;
- в) внутрішня та зовнішня, загальна, організована та неорганізована, за стандартами та програмами.

33. Формування кадрового резерву здійснюється на основі висновків:

- а) керівництва підприємства; б) атестаційної комісії; в) менеджеру з персоналу.

34. Кар'єра в управлінні персоналом – це:

- а) поступове просування особи у будь – якій сфері діяльності, зміна навичок, кваліфікаційний можливостей тощо;
- б) просування вперед за вибраним шляхом діяльності, досягнення визнання, слави та збагачення;
- в) послідовне заняття посад у межах однієї організації.

35. Типові моделі ділової кар'єри:

- а) «сходи», «спуск», «змія», «павутиння»;
- б) «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя»;
- в) «вертикальна», «горизонтальна», «східчаста», «центральна».

36. Форми додаткової підготовки персоналу передбачають:

- а) навчання новим професіям, вмінню працювати в команді;
- б) підвищення кваліфікації, комп'ютерної грамотності;
- в) перепідготовку, навчання суміжним професіям і підвищення кваліфікації.

37. До фронтальних форм методичної роботи відносять:

- а) педагогічні читання;

- б) стажування;
- в) семінари-практикуми.

38. Який метод навчання дозволяє найбільш точно відтворити реальну професійну діяльність?

- а) ділові ігри;
- б) кейси;
- в) інструктаж.

39. До нестандартних форм методичної роботи відносять:

- а) методичне об'єднання;
- б) аукціон педагогічних ідей;
- в) методичний фестиваль

40. Серед вимог до системи методичної роботи основними є:

- а) науковість та актуальність змісту;
- б) інформаційна насиченість;
- в) індивідуальність змісту.

41. На стадії функціонального зростання основними характеристиками управління персоналом є:

- а) неформальний характер, відсутність автоматизації кадрових операцій;
- б) пошук потрібних працівників для підтримки зростання, з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті автоматизується, корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом;
- в) управління персоналом орієнтовано на інтеграцію різних функцій; розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцентна продуктивність; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні та оцінці; коливання зовнішнього середовища інтегровані в управлінням змінами.

42. Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

- а) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною), розвиток

руху за компетентність;

б) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної), усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

в) як «а» так і «б».

43. Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує:

а) зміну підходів до управління персоналом;

б) зростання соціальної активності персоналу, ефективності діяльності підприємства, матеріального добробуту персоналу;

в) як «а» так і «б».

44. Стадії соціального розвитку колективу:

а) утворення трудового колективу, формування трудового колективу, стабілізації колективу;

б) зрілості колективу, старіння трудового колективу, руйнація колективу;

в) як «а» так і «б».

45. Поступове просування особистості у будь – якій галузі діяльності, називають:

а) набуття слави;

б) просування по службі;

в) кар'єри.

46. Предмет вивчення науки управління персоналом це:

а) процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами;

б) сукупність прийнятих в організації правил і норм, якими керуються лінійні і функціональні керівники у вирішенні кадрових питань;

в) цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального пересування.

47. Аутплейсмент це:

- а) подолання негативних наслідків звільнення і пов'язаних з цим неприємних переживань; активна підтримка звільнюваних осіб у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку праці і шансів на працевлаштування;
- б) сукупність процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі;
- в) доходи, що не можуть бути виплачені на даний момент через недотримання певних критеріїв, але можуть бути виплачені пізніше, при досягненні бажаних значень цих критеріїв.

48. Система управління персоналом складається з:

- а) підсистеми лінійного управління;
- б) підсистеми функціонального управління;
- в) як «а» так і «б».

49. До організаційного блоку управління персоналом відносять:

- а) формування персоналу, стабілізація персоналу;
- б) професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників;
- в) створення постійного складу персоналу та робочих місць.

50. Підсистема управління соціальним розвитком персоналу виконує такі функції:

- а) соціальне прогнозування параметрів персоналу;
- б) розроблення і впровадження соціальних норм взаємовідносин і процедур їх реалізації; регулювання соціальних відносин, соціальне планування, розвиток культури;
- в) як «а» так і «б».

51. Планування, що базується на даних про наявні та заплановані робочі місця, штатному розписі, заміщенні вакантних посад, називається:

- а) планування залучення персоналу;
- б) планування трудової адаптації;
- в) потреби у персоналі.

52. Планування поступового входження працівника в нові професійні та соціально –економічні умови, називається:

- а) планування залучення персоналу;
- б) планування трудової адаптації;
- в) потреби у персоналі.

53. Система заходів з найму, прийому персоналу з метою задоволення потреб організації в кадрах за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел, називається:

- а) планування залучення персоналу;
- б) планування трудової адаптації,
- в) потреби у персоналі.

54. Планування, що дозволяє запобігти передавання на зовнішній ринок праці кваліфікованих працівників та створення для них соціальних труднощів, називається:

- а) планування вивільнення або скорочення персоналу;
- б) планування використання персоналу;
- в) планування безпеки персоналу та турботи про нього.

55. Планування з метою збереження гарного психофізичного стану, а також професійних якостей працівників організації, називається:

- а) планування вивільнення або скорочення персоналу;
- б) планування використання персоналу;
- в) ланування безпеки персоналу та турботи про нього.

56. Розробка плану заміщення вакантних посад, називається:

- а) планування вивільнення або скорочення персоналу;
- б) планування використання персоналу;
- в) планування безпеки персоналу та турботи про нього.

57. Планомірне горизонтальне або вертикальне переміщення працівників системою посад чи робочих місць, називається:

- а) планування службово-професійного просування;
- б) планування витрат на персонал;
- в) планування підвищення кваліфікації.

58. Визначення системи заходів щодо навчання та самонавчання

персоналу, називається:

- а) планування службово – професійного просування;
- б) планування витрат на персонал;
- в) планування підвищення кваліфікації.

59. Визначення статей витрат на персонал, називається:

- а) планування службово – професійного просування;
- б) планування витрат на персонал;
- в) планування підвищення кваліфікації.

60. Визначення системи заходів щодо створення необхідних умов праці, створення особистих та соціальних умов для працюючих, називається:

- а) планування вивільнення або скорочення персоналу;
- б) планування використання персоналу;
- в) планування безпеки персоналу та турботи про нього.

61. Які документи регламентують роботу персоналу як сукупність взаємопов'язаних груп працівників?

- а) положення про підрозділи, моделі робочих місць, посадові інструкції, контракти;
- б) статут, установчий договір, філософія, правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти.

62. Що має узгоджувати і врівноважувати інтереси роботодавців та найманих працівників?

- а) кадрове планування;
- б) адаптація працівників;
- в) плинність кадрів.

63. Прогнозування в кадровій роботі є:

- а) попередньою стадією планування роботи з кадрами, основою підготовки планових рішень і завдань;
- б) методом формування кадрової політики підприємства;
- в) прогнозом структури кадрів підприємства.

64. Метою кадрового планування є:

- а) визначення професійного рівня та професійної придатності працівників;
- б) забезпечення підприємств робочою силою та визначення неминучих втрат;
- в) створення оптимальних умов праці та підвищення мотивації персоналу на підприємстві.

65. Загальна потреба підприємства в кадрах визначається за такими показниками:

- а) обсяг виробництва, виробіток на одного працюючого;
- б) обсяг прибутку, продуктивність праці одного працівника;
- в) продуктивність праці управлінських працівників.

66. Складовими частинами розробки кадрової стратегії є:

- а) планування кадрової потреби, навчання та підвищення кваліфікації, система регулювання, оплата праці;
- б) прогнозування, планування кадрової потреби, адаптація та навчання, просування та мотивація;
- в) система підбору і відбору кадрів, створення згуртованого трудового колективу, мотивація персоналу.

67. Єдина система кадрової роботи складається з таких підсистем:

- а) створення оптимальних умов праці і трудових відносин, оформлення і облік кадрів, професійний розвиток кадрів;
- б) планування, прогнозування і маркетингу персоналу, розробка організаційних структур, управління і стимулювання праці;
- в) аналізу, планування і прогнозування кадрів, підбору, розстановки, оцінки і безперервної освіти кадрів.

68. Прогнози щодо персоналу розробляються насамперед у вигляді:

- а) сукупності кількісних і якісних оцінок, а також показників імовірності їх досягнення;
- б) висновки щодо можливості чи неможливості тих чи інших процесів, пов'язаних з персоналом;
- в) конкретних програм, дій щодо визначення джерел поповнення організації

кваліфікованими кадрами.

69. Яким показником визначається сума спискового складу персоналу за всі дні місяця, включаючи вихідні і святкові, поділена на кількість календарних днів у місяці?

- а) середньоспискова чисельність персоналу;
- б) спискова чисельність персоналу;
- в) явочний склад персоналу.

70. Вибори – це засіб конкурсного відбору претендентів на посаду, що здійснюється з урахуванням думки:

- а) трудового колективу;
- б) конкурсної комісії;
- в) менеджера з персоналу.

71. Набір працівників в організацію є початковою стадією:

- а) планування чисельності працівників;
- б) комплектування штату персоналу;
- в) виявлення потреби в персоналі.

72. Які категорії працівників організації підлягають атестації?

- а) спеціалісти;
- б) керівники підрозділів;
- в) менеджери.

73. Критеріями оцінки персоналу є:

- а) професійні знання, вміння, організаторські здібності, самовпевненість працівників;
- б) цілеспрямованість, дружні стосунки з керівництвом, моральні якості, потенційні здібності працівників;
- в) професійні знання та навички, моральні якості, ділові та організаторські здібності.

74. Ділова оцінка персоналу – це:

- а) визначення рівня кваліфікації працівника;
- б) процес виявлення відповідних якісних характеристик персоналу вимогам

посади чи робочого місця;

в) визначення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

75. Теорія управління персоналом основною задачею менеджменту якої є виробничі технології у діяльності з кадрового менеджменту передбачає:

а) створення системи дисциплінарного впливу;

б) розробка програми з безпеки праці;

в) дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу.

76. На стадії функціональної інтеграції основними характеристиками управління персоналом є:

а) неформальний характер, відсутність автоматизації кадрових операцій;

б) пошук потрібних працівників для підтримки зростання, з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті автоматизується, корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом;

в) управління персоналом орієнтовано на інтеграцію різних функцій; розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцентна продуктивність; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні та оцінці; коливання зовнішнього середовища інтегровані в управлінням змінами.

77. Стадії соціального розвитку колективу:

а) зростання соціальної активності персоналу, ефективності діяльності підприємства, матеріального добробуту персоналу;

б) утворення трудового колективу, формування трудового колективу, стабілізації колективу зрілості колективу, старіння трудового колективу, руйнація колективу; в) як «а» так і «б».

78. Інноваційні некласичні моделі управління персоналом:

а) синергетична, екзистенціальна, інноваційна;

б) соціальна, органічна, гуманістична; в) як «а» так і «б».

79. Мотивація як функція менеджменту пов'язана з:

а) процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів

поведінки, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації; б) розглядом потреб людей, їх інтересами;
в) як «а» так і «б».

80. Професійна орієнтація і трудова адаптація це:

а) здатність працівника до роботи за своєю професією (фахом) і кваліфікацією чи за іншою адекватною їй професією відповідно до посади у певних виробничих умовах;
б) взаємне пристосування працівника і трудового колективу структурного підрозділу, основою якого є поступове входження працівника в професійні, соціально-економічні і психологічні умови праці в організації; в) як «а» так і «б».

81. Предмет вивчення науки управління персоналом це:

а) процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами;
б) сукупність прийнятих в організації правил і норм, якими керуються лінійні і функціональні керівники у вирішенні кадрових питань;
в) цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального пересування.

82. Визначення статей витрат на персонал, називається:

а) планування службово – професійного просування;
б) планування витрат на персонал;
в) планування підвищення кваліфікації.

83. Визначення системи заходів щодо створення необхідних умов праці, створення особистих та соціальних умов для працюючих, називається:

а) планування вивільнення або скорочення персоналу;
б) планування використання персоналу;
в) планування безпеки персоналу та турботи про нього.

84. Який перелік визначає штатну структуру персоналу?

- а) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників;
- б) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками;
- в) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій.

85. Що визначає рольова структура персоналу?

- а) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками;
- б) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників;
- в) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій.

Питання до іспиту з навчальної дисципліни

«Управління трудовим ресурсами»

1. Які концепції входять до теорії застосування людського чинника?
2. Назвіть основні положення теорії людських ресурсів.
3. Що означає інвестування в людський капітал?
4. Назвіть основні підсистеми системи управління персоналом.
5. У чому суть партисипативного управління персоналом?
6. Назвіть основні функції управління персоналом.
7. Назвіть основні методи управління персоналом.
8. Розкрийте загальну організаційну структуру управління персоналом.
9. Які види чисельності персоналу організації визначають в системі управління персоналом?
10. Охарактеризуйте основні якості, що притаманні особистості.
11. Проаналізуйте основні елементи, з яких складається культура організації.
12. Якими параметрами характеризується ступінь згуртованості трудового колективу на різних стадіях його розвитку?
13. Які чинники обумовлюють соціально-психологічний клімат колективу?
14. Розкрийте суть основних принципів роботи з персоналом.
15. Охарактеризуйте основні критерії формування організаційної структури системи управління персоналом.
16. Які послуги може надавати служба персоналу при трактуванні їх як своєрідних центрів отримання прибутку?
17. Охарактеризуйте основні фази кадрового планування.
18. У чому полягають основні принципи кадрового планування.
19. З яких етапів складається процес добору кадрів в організацію?
20. Розкрийте основні види адаптації працівника до робочого місця.
21. Розкрийте зміст основних етапів побудови системи винагородження персоналу.
22. Охарактеризуйте зміст функцій оцінювання персоналу.
23. Охарактеризуйте зміст критеріїв оцінки персоналу.

24. Яким документом регламентується порядок проведення атестації?
Назвіть основні його положення.
25. Охарактеризуйте основні етапи працевлаштування.
26. Назвіть основні способи звільнення працівників.
27. Хто і яким чином вирішує трудові спори в організації?
28. Охарактеризуйте основні вимоги до умов праці?
29. Назвіть основні елементи системи охорони праці в організації.
30. Назвіть основні структурні елементи колективного договору.

Практичні завдання

1. Скласти план дорадчої наради при керівникові.
2. Розробити алгоритм підготовки та проведення атестації педагогічних працівників.
3. Скласти програму проведення дня ДРК (діагностики, регулювання і корекції) в організації.
4. Розробити методику оцінки науково-методичної та науково-дослідницької роботи.
5. Розробити кваліметричну модель оцінювання роботи обслуговуючого персоналу.
6. Розробити методику для визначення рівня соціального розвитку колективу.
7. Скласти посадову інструкцію керівника.

Стислий термінологічний словник

Адаптація нового працівника – сукупність процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі.

Атестація персоналу організації – це процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових та особистісних якостей працівника, якості праці, її результатів та встановлення ступеня відповідності посади.

Аутплейсмент (працевлаштування звільнених) – подолання негативних наслідків звільнення і пов'язаних з цим неприємних переживань; активна підтримка звільнюваних осіб у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку праці і шансів на працевлаштування.

Відповідальність – обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільну реалізацію.

Відстрочені доходи – доходи, що не можуть бути виплачені на даний момент через недотримання певних критеріїв, але можуть бути виплачені пізніше, при досягненні бажаних значень цих критеріїв.

Влада – можливість однієї особи чи групи осіб впливати на поведінку інших людей.

Група працівників – відносно стійке об'єднання людей, які безпосередньо контактують у процесі трудової діяльності чи поза нею.

Гуртки контролю якості товарів (ГКЯ) – організаційна форма спільного пошуку розв'язання проблем виробництва і якості безпосередніми виконавцями.

Делегування повноважень – постійне, тимчасове або епізодичне передавання повноважень з будь-якого вищого рівня управління наступному, підпорядкованому цьому рівню, або від лінійного керівника певного рівня управління працівникам апарату управління даного рівня.

Діапазон управління – кількісне обмеження чисельності співробітників, діяльність яких керівник може належно контролювати. Це обмеження не є

постійним і залежить від конкретних умов.

Ділова кар'єра – поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю, просування вперед по обраному шляху, досягнення престижу, слави, збагачення.

Ділове оцінювання персоналу – це процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам до посади чи робочого місця.

Добір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

Екстраполяція (*пригладжую*) – поширення кількісних (статистичних) висновків, одержаних у результаті вивчення соціальних явищ і процесів досліджуваної сукупності, на іншу досліджувану сукупність у майбутньому періоді.

Емоції (*хвилюю, збуджую*) – чуттєва реакція людини на зовнішній вплив.

Ергономіка (*робота, праця і закон*) – наука, що вивчає поведінку людини у процесі праці, рух органів людського тіла в системі «людина – техніка – виробництво».

Зайнятість – діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих та суспільних потреб, що не суперечить законодавству і приносить заробіток (трудовий дохід).

Закон Оукена: перевищення на 1% фактичного рівня безробіття над природним призводить до відставання фактичного обсягу ВВП на 2,5% від потенційно можливого.

Закономірності управління – це об'єктивно існуючі суттєві взаємозв'язки між різними елементами та явищами.

Заробітна плата – постійна частина винагородження, яка охоплює пов'язану зі змістом праці основну і додаткову заробітну плату.

Згуртованість трудового колективу – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Здібності – анатомо-фізіологічні і психічні якості людей, що дають їм змогу засвоювати знання і набувати навички для виконання певної корисної діяльності.

Інженерно-технічні працівники (ІТП) – персонал, який здійснює технічне, організаційне й економічне керівництво виробничим процесом та організовує діяльність інших працівників.

Інтерес (*мати важливе значення*) – емоційно забарвлене ставлення до навколишньої дійсності, спрямованість людини на певний об'єкт чи певну діяльність, викликану позитивним ставленням до чогось, когось.

Кадрове планування – визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, необхідних для виконання завдань, досягнення цілей організації.

Кадровий консалтинг (*англ. consultancy – радитися*) – надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи.

Кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом та діяльністю протягом робочого життя людини.

Кар'єрна стежка – послідовність робіт задля досягнення особистих і кар'єрних цілей.

Кваліфікаційна тарифікація (*франц. iagii*) робіт – сукупність характеристик різних робіт, систематизованих для окремих працівників і організаційних підрозділів, яка охоплює опис типових дій і умов їх виконання, вимоги до кваліфікації, коло відповідальності, пов'язане з даною працею, а також розряд або кваліфікаційну категорію працівника.

Кваліфікація – рівень професійної готовності працівника до певного виду роботи.

Кваліфікація роботи – сукупність вимог до того, хто повинен виконувати дану роботу.

Кваліфікація працівника – наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за даною спеціальністю.

Кваліфікований працівник – освітньо-кваліфікаційний рівень працівника, який на основі повної або базової загальної середньої освіти

здобув спеціальні знання й уміння, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній сфері.

Колектив – це група людей, об'єднаних спільними цілями, які психологічно визнають одне одного, мають певну культуру та спільні цінності. Сила впливу групи на окремих членів визначається ступенем згуртованості.

Колективний договір – письмовий договір щодо умов праці і найму, укладений між працедавцем, їх групою або однією чи кількома організаціями працедавців та однією чи кількома представницькими організаціями працівників, за відсутності таких організацій – представниками працівників, обраними і уповноваженими представляти їхні інтереси відповідно до законодавства країни.

Компетентність (*досягати*) працівника – відповідна підготовка, знання, досвід і навички працівника для виконання конкретних робіт.

Компетенція особистості – сукупність стабільних якостей особистості, що утворюють причинно-наслідковий зв'язок з отримуваними нею високими і (або) вищими від середніх ефектами праці, які можна кількісно виміряти.

Конформізм (*лат. conŏrmiŏ – подібний, відповідний*) – прийняття готових стандартів у поведінці, визнання існуючих порядків, норм, правил.

Концепція управління персоналом – комплекс теоретико-методологічних поглядів на розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, принципів, критеріїв та організаційно-практичних методів управління персоналом, а також підходів до формування механізму їх реалізації в конкретних умовах функціонування виробничих і управлінських підрозділів організації.

Культура організації – система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники організації.

Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи організації.

Лінійні повноваження – повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі іншим підлеглим.

Людські ресурси відображають головне багатство суспільства,

процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку, використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Людські ресурси включають сукупність соціокультурних характеристик та психологічних і особистих рис людини.

Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, що забезпечують стратегічний потенціал.

Матеріальне стимулювання – різноманітні премії, бонуси тощо, розмір яких пов'язаний з ефектами праці.

Менеджери – особи, які здійснюють професійне управління різними організаціями або їх частинами.

Менеджмент персоналу – система ефективного використання трудових ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.

Метод (спосіб пізнання) експертизи – метод, який ґрунтується на нагромадженому досвіді, знанні особливостей функціонування і розвитку досліджуваних об'єктів.

Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника.

Методи управління (менеджменту) – засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив, працівників задля досягнення цілей організації.

Мінімальна заробітна плата – законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може оплачуватися виконана працівником місячна, погодинна норма праці (обсяг робіт).

Мобільність персоналу – кількісні і якісні зміни зайнятості в організації внаслідок надходження людей до неї, внутрішніх змін змісту праці на робочих місцях, робочих місць працівників, а також звільнення людей з організації з різних причин.

Моделювання – метод дослідження явищ і процесів, що ґрунтується на

заміні конкретного об'єкта дослідження (оригіналу) подібним до нього (моделлю).

Молодший обслуговуючий персонал – працівники, які доглядають за службовими приміщеннями, обслуговують робітників, інженерно-технічних працівників і службовців організації.

Молодший спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув загальнокультурну підготовку, спеціальні знання й уміння, має певний досвід їх застосування для вирішення типових професійних завдань, передбачених для відповідних посад.

Моніторинг – постійне спеціальне спостереження за станом, динамікою, плінністю кадрів, балансом трудових ресурсів, стимулюванням, задоволеністю роботою, процесами наймання, навчання, підвищення кваліфікації, просування, станом трудової дисципліни, травматизмом тощо.

Мотивація – ключ до розуміння поведінки людини та можливостей впливу на неї, тобто це причини, спонукальні стимули до діяльності. Мотивація – це внутрішній процес вибору людиною типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Найм на роботу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей організації.

Навчання персоналу – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації.

Наставництво – індивідуальне прикріплення молодих працівників до висококваліфікованих досвідчених фахівців із метою передавання ними трудового і життєвого досвіду, знань та вмінь.

Неформальна структура – сукупність неформальних соціальних груп, які функціонують у конкретному трудовому колективі.

Норматив централізації робіт – регламентне відношення чисельності працівників на одному з рівнів управління (цех, філія підприємства) до загальної

чисельності фахівців за функціями управління або в організації за певних організаційно-технічних умов.

Норматив часу – регламентовані витрати часу на виконання одиниці нормованого виду роботи або її елемента за певних організаційно-технічних умов праці.

Норматив чисельності – регламентована чисельність працівників організації, необхідна для її якісного функціонування за певних організаційно-технічних умов.

Норматив чисельності підлеглих (норматив обслуговування) – регламентована величина співвідношення кількості різних категорій фахівців, яка забезпечує найкраще їх використання відповідно до рівня кваліфікації.

Нормативна чисельність персоналу – максимально можлива (в ідеалі) його чисельність, обрахована для конкретної організації за нормативами працезатрат кожної категорії працівників.

Нормативне прогнозування – визначення засобів, необхідних і достатніх для досягнення можливих станів об'єкта управління або заданих цілей.

Об'єкт (*предмет*) вивчення науки управління персоналом – соціальна підсистема будь-якої організації, яка функціонує у сфері виробництва товарів і (або) послуг.

Оперативні плани роботи з персоналом – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника і охоплюють всі види роботи з персоналом організації (складається, як правило, на рік).

Об'єкт управління – підсистема, якою управляють.

Облікова чисельність на дату – показник чисельності працівників облікового складу на певну дату звітного періоду (наприклад, на перше або останнє число місяця).

Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.

Первинна профспілкова організація – добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, організації, у фізичної особи, яка використовує найману працю, або забезпечують себе роботою самостійно чи навчаються в одному навчальному закладі.

Перепідготовка кадрів – навчання працівників з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок через оволодіння новою професією чи зміною вимог до складу та результатів праці.

Персонал (особистий) – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

Персональне портфоліо – віднесення індивіда за його особистісними якостями до певної групи працівників, сформованої за стандартизованими оцінками.

Підготовка кадрів – рівномірне та організоване навчання та випуск кваліфікованих кадрів для всіх видів діяльності.

Підбір та розстановка персоналу – раціональний розподіл працівників по структурних підрозділах, дільницях, робочих місцях згідно з прийнятою в організації системою розподілу та кооперації праці, а також із здібностями, психологічно-фізіологічними та діловими якостями працівника, що відповідають вимогам до складу роботи.

Підвищення кваліфікації – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і вдосконалення їхніх професійних знань і навичок.

План забезпечення кадрових потреб – сукупність заходів, спрямованих на задоволення актуальних на певний час і майбутніх кадрових потреб організації.

Планова чисельність персоналу – чисельність персоналу, обрахована на основі нормативів працезатрат і скоригована на реальні умови діяльності організації.

Посадові інструкції – організаційно-стабілізуючі документи, які регламентують дії виконавців і визначають вимоги до їх компетенцій.

Потреби – психологічні стани, які переживає людина, маючи необхідність у

чомусь.

Пошукове прогнозування – визначення можливих станів об'єкта управління в майбутньому на основі тенденцій його розвитку в минулому і на час здійснення прогнозу.

Працездатність людини – можливість виконувати конкретну роботу протягом певного часу на певному рівні ефективності.

Працемісткість – рівень затрат праці на виконання певного обсягу робіт за певний період.

Працівники охорони – працівники, які перебувають на посадах з охорони (воєнізована, озброєно-вахтерська, професійно-пожежна і сторожова) підприємства.

Працівники управління (службовці) – працівники, які виконують адміністративно-господарські, фінансові, маркетингові, розрахунково-бухгалтерські, статистичні, канцелярські та інші споріднені функції.

Предмет вивчення науки управління персоналом – процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами.

Принципи управління персоналом – сукупність прийнятих в організації правил і норм, якими керуються лінійні і функціональні керівники у вирішенні кадрових питань.

Продуктивність (ефективність) праці в загальному вигляді характеризується співвідношенням обсягу виробленої продукції і витрат трудових ресурсів. Цей показник може визначати продуктивність будь-яких економічних ресурсів.

Показник продуктивності праці служить критерієм економічної ефективності не тільки певної трудової або виробничої діяльності, але і всієї ринкової системи, а також мірилом розвитку діючої техніки і технології виробництва, трудового потенціалу і людського капіталу і як результат – рівня життя людей.

Професійна адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому пристосуванні співробітника в новій професійній, соціальній та організаційно-економічній обстановці, нових умовах праці.

Професійна орієнтація і трудова адаптація – взаємне пристосування працівника і трудового колективу структурного підрозділу, основою якого є поступове входження працівника в професійні, соціально-економічні і психологічні умови праці в організації.

Професійна придатність – здатність працівника до роботи за своєю професією (фахом) і кваліфікацією чи за іншою адекватною їй професією відповідно до посади у певних виробничих умовах.

Професійна спілка (профспілка) – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання).

Професіограма – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

Професія – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу у певній сфері суспільного виробництва.

Психологічна сумісність працівників – психологічна і соціальна адаптація людей одне до одного, що є передумовою і запорукою виконання ними своїх обов'язків.

Резерв кадрів – цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального пересування.

Режим праці – встановлений в організації розпорядок роботи, який

визначає тривалість трудового дня і трудового тижня, початок і закінчення роботи, перерви.

Ринок праці – це сукупність трудових відносин з приводу найму та використання працівників у суспільному виробництві.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та спеціалістів в процесі обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Рівень менеджменту – горизонтальне просторове розташування сукупності його рівнозначних ланок (органів).

Робітники – працівники, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції (послуг), зайняті керуванням машинами, механізмами або агрегатними установками, спостереженням, управлінням і регулюванням автоматів, автоматичних ліній і автоматичних пристроїв (якщо їхня праця оплачується за тарифною сіткою робітників).

Робоче місце – частина виробничого або управлінського приміщення, виділена для окремої особи (індивідуальне робоче місце) або групи осіб (колективне робоче місце), на якій розташовується відповідне устаткування для здійснення процесу праці.

Роз'єднання колективу – поява у колективі «владної партії», «опозиції» і «центру» внаслідок боротьби за лідерство.

Розчленування колективу – виділення у складі колективу привілейованих і непривілейованих груп внаслідок суб'єктивного присвоєння керівником окремим із них статусу провідних у досягненні цілей організації.

Система винагородження персоналу – сукупність засад, на підставі яких визначають форми, розміри і структуру винагороджень, а також процедури їх планування, нарахування, виплати і моніторингу.

Система розподілу доходів – механізм розподілу додаткових доходів, одержаних підрозділом, в якому працює конкретна людина.

Службово-професійне просування – це серія переміщень по різних

посадах, що сприяє розвитку організації та особистості. Це послідовність різних шаблів (посад, робочих місць, положень в колективі), що пропонуються організацією і яку працівник потенційно може пройти.

Соціальне партнерство – система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

Соціальна інфраструктура – комплекс об'єктів, призначених для життєзабезпечення працівників організації, задоволення соціальнопобутових, культурних та інтелектуальних потреб.

Соціальне середовище організації – це ті матеріальні, суспільні та духовно-моральні умови, в яких працівники працюють, живуть з родинами, в яких відбувається розподіл та споживання благ, складаються зв'язки між особистостями, знаходять відображення морально-етичні цінності.

Соціальний розвиток охоплює весь механізм людської активності – послідовний ланцюг потреб, цілей, інтересів, мотивів, які спонукають людей до праці.

Соціально-трудові відносини – об'єктивно існуючі взаємозв'язки між індивідами у процесах, зумовлених трудовою діяльністю, націлені на регулювання якості життя.

Соціологія праці – це галузь соціології, що вивчає трудову діяльність як особливу підсистему особистісних відносин в різних умовах, а також у взаємозв'язках з іншими підсистемами діяльності та суспільних відносин.

Соціальне планування – визначення цілей, параметрів розвитку соціальних об'єктів у певній часовій перспективі.

Соціально-психологічний клімат – характерний для організації комплекс норм, що визначають поведінку працівників.

Спеціальність – здатність працівника до певного виду діяльності внаслідок набуття певних знань і практичних навичок.

Стажування – робота молодих фахівців дублерами керівників і провідних фахівців організації; робота у провідних наукових установах, закладах освіти і

зарубіжних організаціях.

Стратегія управління персоналом – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.

Структуризація праці – процес створення нових і модифікації існуючих структур виконуваних на робочих місцях робіт.

Суб'єкт управління – це підсистема, яка управляє, тобто апарат управління підприємством. Це сукупність ланок, що виконують конкретні функції на різних рівнях управління, причому кожна вища ланка виступає об'єктом для нижчих.

Техніка оцінювання – спосіб збирання, реєстрації і аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки.

Технологія управління персоналом передбачає організацію найму, відбору, прийому персоналу, його ділове оцінювання, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію і організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу тощо. Сюди ж слід віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу.

Тривалість безробіття – величина, що характеризує в середньому тривалість пошуку роботи особами, що мають статус безробітних на кінець даного періоду, а також тими безробітними, які були в цей період працевлаштовані.

Трудовий договір – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати визначену цією угодою роботу, підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про

працю, колективним договором і угодою сторін.

Трудовий колектив – сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.

Трудовий потенціал – оптимальний потенціал за кількісними і якісними показниками для виконання персоналом існуючих і перспективних завдань функціонування організації.

Трудові ресурси – працездатна частина населення, яка через психофізіологічні, інтелектуальні якості здатна виробляти матеріальні блага чи послуги. До трудових ресурсів відносяться як зайняті, так і не зайняті, але готові працювати.

Управління (адміністрування) винагородженням – процес проектування, впровадження і вдосконалення систем винагородження з метою підвищення ефективності праці окремих працівників, структурних підрозділів і персоналу організації загалом.

Управління діловою кар'єрою – це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організації із планування, організації, мотивації та контролю службового зростання працівників, виходячи з їхніх цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також цілей та можливостей організації.

Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Управління розвитком персоналу – розроблення й реалізація заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації.

Управління соціальним розвитком орієнтується на людей, на створення належних умов праці та побуту, постійне їх покращення.

Управлінський апарат – штаб, який складається із фахівців для виконання окремих функцій управління та працівників, що обслуговують керівників і

функціональних фахівців.

Установка – психічний стан особистості як суб'єкта діяльності, що визначає конкретні особливості її поведінки у відповідь на вплив зовнішнього середовища.

Фактична чисельність персоналу – особи, які на певну дату з'явилися і приступили до роботи незалежно від її тривалості.

Формальна структура трудового колективу – упорядкована сукупність формальних соціальних груп, утворених відповідно до цілей і завдань функціонування виробничо-господарської організації.

Функції організації – комплекси дій і операцій організації.

Функції управління – згруповані однорідні комплекси робіт з управління організацією.

Штатна чисельність персоналу – чисельність працівників, які входять до штату організації (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу).

Навчальне видання

Хлебнікова Таліна Миколаївна

Управління персоналом та корпоративне управління

Методичні рекомендації

Електронне видання

Відповідальна за випуск: Гречаник О. Є.

Комп'ютерна верстка: Хлебнікова Т. М.

Коректорка: Гречаник О. Є.

Відповідальність за дотримання вимог академічної доброчесності несе авторка

Підписано до друку 20. 04. 2022.

Ум. друк. арк. 3,5. Електронне видання.

Харківський національний педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди
Україна, 61 002, м. Харків, вул. Алчевських, 29.