**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**Навчально-методичний комплекс**

**навчальної дисципліни**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від « 28» серпня 2017р.

Затверджено на засіданні навчально-методичної комісії факультету

« 28» серпня 2017р.

Затверджено на засіданні Вченої ради факультету

« 28» серпня 2017р.

м. Миколаїв 2017-2018 н.р.

**ЗМІСТ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО КОМПЛЕКСУ**

1. Витяги з ОКХ, ОПП спеціальності;
2. Навчальна програма дисципліни;
3. Робоча навчальна програма дисципліни;
4. Програми навчальної, технологічної і професійної практик;
5. Засоби діагностики навчальних досягнень студентів;
6. Навчальні-наочні посібники, технічні засоби навчання тощо;
7. Конспект лекцій з дисципліни;
8. Комплекс контрольних робіт (ККР) для визначення залишкових знань з дисципліни, завдань для змістовно-модульних контрольних робіт;
9. Інструктивно-методичні матеріали до семінарських, практичних і лабораторних занять;
10. Завдання на курсові та дипломні проекти;
11. Контрольні завдання до семінарських, практичних і лабораторних занять, завдання для заліків.
12. Питання до екзаменаційних білетів, екзаменаційні білети;
13. Методичні рекомендації та розробки викладача;
14. Методичні матеріали, що забезпечують самостійну роботу студентів;
15. Методичні матеріали щодо виконання контрольних робіт для заочної форми навчання;
16. Інші матеріали.

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**ВИТЯГИ З ОКХ, ОПП СПЕЦІАЛЬНОСТІ**

**З навчальної дисципліни**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор:

Доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017 р.

м. Миколаїв 2017-2018 н.р.

**ВИТЯГИ З ОКХ**

***Загальнокультурні компетенції дисципліни «ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»***

|  |  |
| --- | --- |
| *Назва компетенції* | *Код*  *компетенції* |
| володіє культурою мислення, здатний до узагальнення, аналізу, сприйняття інформації, постановки мети та вибору шляхів її досягнення | ОК-1 |
| вміти логічно вірно, аргументовано і ясно будувати усну та письмову мову | ОК-2 |
| прагнути до саморозвитку, підвищення кваліфікації та майстерності | ОК-3 |
| усвідомлювати соціальну значущість своєї майбутньої професії, володіти високою мотивацією до виконання професійної діяльності | ОК-4 |
| володіти основними методами, способами і засобами одержання, зберігання, переробки інформації, мати навички роботи з комп’ютером як засобом управління інформацією | ОК-5 |
| бути здатним враховувати специфіку і сучасне поєднання глобального, національного та регіонального в розвитку соціальної сфери та управління, культури громадської, державної та особистого життя | ОК-6 |
| бути готовим до ефективного застосування психолого-педагогічних знань для вирішення завдань суспільного, національно-державного і особистісного розвитку, проблем соціального благополуччя | ОК-7 |

***Професійні компетенції дисципліни «ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»***

|  |  |
| --- | --- |
| *Назва компетенції* | *Код компетенції* |
| ***Соціально-технологічні:*** |
| бути готовим до розробки та реалізації соціальних технологій, які враховують особливості сучасного поєднання глобального, національного і регіонального, специфіку соціокультурного розвитку суспільства | ПК-1 |
| бути здатним до створення психологічно сприятливого середовища в освітніх установах, толерантно ставитися до індивідуальних та вікових особливостей дітей, сприяти доброзичливій взаємодії всіх суб’єктів навчально-виховного процесу | ПК-2 |
| бути здатним до інноваційної діяльності в сфері освіти, оптимізувати виховний потенціал середовища навчально-виховного закладу | ПК-3 |
| бути здатним до компетентного використання законодавчих та інших нормативних актів державного і регіонального рівнів | ПК-4 |
| ***Дослідні:*** |
| бути здатним дослідити особливості поведінки дітей різного віку, психолого-педагогічну характеристику на учня, на клас. | ПК-5 |
| володіти методиками діагностики пізнавальних психічних процесів учнів, досліджувати причини міжособистісних конфліктів, пропонувати варіанти вирішення педагогічних конфліктів | ПК-6 |
| бути готовим представляти результати дослідження у формах звітів, рефератів, публікацій та публічних обговорень | ПК-7 |
| ***Організаційно-управлінські:*** | |
| бути здатним враховувати в процесі здійснення навчально-виховної діяльності індивідуальні особливості учнів і педагогічних працівників, творчий потенціал | ПК-8 |
| бути готовим до проведення ділових ігор, культурного дозвілля, національних свят, фольклорних дійств | ПК-9 |
| ***Соціально-проектні:*** | |
| бути готовим до розробки інноваційних національних проектів в рамках заходів державної освітньої політики, участі в пілотних проектах, проводити соціальні опитування | ПК-10 |

**ВИТЯГИ З ОПП**

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА дисципліни**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор:

Доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017 р.

м. Миколаїв 2017-2018 н.р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ В. О. СУХОМЛИНСЬКОГО**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор із науково-педагогічної роботи\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. І. Василькова

28 серпня 2017 р.

**Програма навчальної дисципліни**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗНЗ**

Ступінь магістра

Галузь знань 01 Освіта

013 Початкова освіта

Предметна спеціалізація

Факультет дошкільної та початкової освіти

Миколаїв – 2017

Програму розроблено та внесено: Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: Вдовиченко Раїса Петрівна, доцент кафедри педагогіки та дитячої психології, кандидат педагогічних наук, доцент.

Програму схвалено на засіданні кафедри педагогіки та дитячої психології Протокол від «28» серпня 2017 року № 1

Завідувач кафедри педагогіки та дитячої психології \_\_\_\_ (Хайруддінов М.А.)

Програму погоджено навчально-методичною комісією факультету дошкільної та початкової освіти

Протокол від « 28 » серпня 2017 року № 1

Голова навчально-методичної комісії \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (А.В. Курчатова)

Програму погоджено навчально-методичною комісією університету

Протокол від «28» серпня 2017 року № 12

Голова навчально-методичної комісії університету\_\_\_\_\_\_\_(Василькова Н. І.)

**Вступ**

Програма вивчення варіативної навчальної дисципліни «Теорія і практика управління персоналом ЗНЗ» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань 01 Освіта, напряму підготовки 013 Початкова освіта

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є: загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу ЗНЗ.

**Міждисциплінарні зв’язки:** педагогіка, психологія, філософія, фахові методики початкової освіти.

**Мета та завдання навчальної дисципліни** : формування управлінських компетентностей сучасного керівника освітнього закладу .

**Основними завданнями** в процесі вивчення дисципліни «Теорія і практика управління персоналом ЗНЗ» є теоретична підготовка та набуття практичних навичок студентів з таких питань:

* усвідомлення принципів, методів і форм професійного розвитку персоналу ЗНЗ;
* вивчення теоретичних засад менеджменту персоналу;
* вивчення кадрової стратегії та політики;
* вивчення методичних підходів щодо розподілу завдань з менеджменту персоналу між лінійними і функціональними підрозділами та керівниками;
* вивчення методів професійного добору кадрів;
* вивчення мотивації та розвитку персоналу;
* набуття вмінь самостійно аналізувати складні виробничі ситуації, ухвалювати й обґрунтовувати ефективні рішення в галузі управління персоналом.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студент оволодіває такими компетентностями:

**І. Загальнопредметні**:

* Здатність до узагальнення, сприйняття інформації,оволодіння культурою мислення, аналізу, сприйняття інформації;
* Здатність використовувати в своїй діяльності нормативні правові документи в галузі початкової освіти;
* Здатність до саморозвитку, підвищення кваліфікації, оволодіння педагогічною майстерністю;
* Здатність усвідомлювати національну та загальнолюдську культуру, духовно-моральні основи життя людини і людства;
* Здатність усвідомлювати культурологічні основи сімейних, соціальних, суспільних явищ і традицій.

**ІІ. Фахові**:

* Здатність до управління персоналом ЗНЗ у відповідності з нормами діючого трудового законодавства;
* Здатність застосовувати методи і форми професійного розвитку персоналу;
* Здатність застосовувати управлінські аспекти оцінювання та мотивації персоналу, етики ділового спілкування керівника навчального закладу ЗНЗ.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 180 годин / 6 кредитів ECTS.

**2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

**Кредит 1. Менеджмент персоналу як соціальна система.**

**Тема 1**. Управління персоналом в системі менеджменту організацій.

**Тема 2**.Формування колективу організації.

**Кредит 2. Кадри та їх планування.**

Тема 3. Кадрова політика та стратегія управління персоналом ЗНЗ.

Тема 4. Організація діяльності та функції служб персоналу ЗНЗ.

Тема 5. Поняття про лідерство та управління.

**Кредит 3. Основи трудового права для керівника навчального закладу.**

Тема 6. Кадрова служба та кадрове діловодство

Тема 7. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

**Кредит 4. Оцінювання діяльності персоналу ЗНЗ.**

Тема 8. Методи оцінювання персоналу.

Тема 9. Розвиток персоналу

Тема 10. Ефективність управління персоналом.

**Кредит 5.Мотивація персоналу ЗНЗ.**

Тема 11. Методи мотивації персоналу ЗНЗ.

Тема 12.Оцінювання і мотивація у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ.

**Кредит 6.Етика ділового спілкування керівника ЗНЗ.**

Тема 13. Добір способів і засобів ділового спілкування.

Тема 14. Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування.

**3. Рекомендована література**

**Базова**

1. 3айченко О. І, Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти. - К., 2000. - 352 с.

2. Закон України «Про освіту» (Освіта №55-56, 1997).

3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Підручник. – К., 2003. – 415 с.

4.Крижко В.В, Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. – К., 198.

5.Мельник Л.П. Психологія управління. – К., 2002.

6.Мойсенюк Н.Є. Педагогіка. – К., 2003 р. (розд. Основи управління загальноосвітнім навчальним закладам).

7.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

8.Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. - К.: Либідь, 2004. - 424 с.

9.Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посіб. – К.: Либідь, 2004. – 424с.

10.Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. - К.: МАУП, 1996. - 176 с.

11.Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою. – Х., 2005. – 176с.

12.Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х., 2004. – 204с.

13.Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семез ; Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. – Кіровоград, 2011. – 167 с.

14.Окорський В. П. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2009. – 400 с.

15. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С.У. Олійник ; Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства]. - Х. : Вид-во НУА, 2013. - 375 с.

16. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — 2-ге вид., доповн. — К. : Академвидав, 2010. — 544 с. — (Серія «Альма-матер»).

17.Освітній менеджмент: Навчальний посібник / за ред. Л.Даниленко, Л. Кара мушки. – К., 2003. – 400с.

18.Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 365 с.

19. Кодекс законів України про працю. – К., 1998

20. Закон України „Про зайнятість населення”. Том 1. – К., 1999. - С. 252-268. 21. Закон України „Про колективні договори і угоди”. Закони України. Том 6. – К., 1996. - С. 5-11.

22. Закон України „Про охорону праці”. Закони України. Том 4. – К., 1996. - С. 114-133.

***Законодавчі ті інструктивні акти:***

1. Закон України про державну службу . – К., 2000.
2. Матеріали веб-сайту Верховної Ради України [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua/) .
3. Підготовка  та підвищення кваліфікації кадрів. Збірник керівних і нормативних документів. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2001. – 688 с.
4. Постанова Верховної Ради України „Про засади державної політики України в галузі прав людини». – 1999. – №35.
5. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30 травня 1995 р. №398/95 // Вісник Державної служби України. – 1995. – №2.
6. Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади: Затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р.№912 // Вісник Державної служби України. – 1996. – №3.

**Допоміжна:**

1.Баханов К. Сучасна шкільна історична освіта: інноваційні аспекти: Монографія. — Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2005. — 384 с.

2.Біла книга національної освіти України / {Алексєєнко Т.Ф., Аніщенко В.М., Балл Г.О.та ін.]; за заг. ред. акад. В.Г.Кременя; НАПН України. — К. : Інформ. системи, 2010. — 342 с.

3.Єльникова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : моноrрафія / Г.В.Єльникова. - К.: ДАККО, 1999. — 303 с.

4.Л.М. Стійкий розвиток: соціально-географічні аспекти (на прикладі України) : Монографія / Л.М. Ємець. - Х. : Факт, 2003. — 383 с.

5.Луговий В.І. Педагогічна освіта в Україні : структура, функції, тенденції розвитку / В.І.Луговий. — К. : МАУП, 1994. — 196 с.

6.Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій: Навч. посіб / За ред. І.А.Зязюна, О.М.Пєхоти. — К.: Вид-во А.С.К., 2003. — 240 с.

**Інформаційні ресурси:**

1.<http://www.mon.gov.ua> — електронний ресурс Міністерства освіти та науки України, що дає можливість ознайомитися з усією нормативною базою освіти України

2.<http://naps.gov.ua> - електронний ресурс Національної Академії педагогічних наук України дозволить познайомитися з   
методологічним та науково-методичним забезпеченням розвитку вітчизняної освіти, науковим розробленням її законодавчої і нормативної бази, створенням концепцій розвитку загальноосвітньої, професійної та вищої школи, здійсненням виховного процесу в освітніх закладах України, інноваційним освітянським полем досліджень.

3.<http://moippo.mk.ua> - електронний ресурс Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

**4. Форма підсумкового контролю успішності навчання**: екзамен

**5. Засоби діагностики успішності навчання:** тестування

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**РОБОЧА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017 р.

Миколаїв 2017-2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ В. О. СУХОМЛИНСЬКОГО**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор із науково-педагогічної роботи\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. І. Василькова

28 серпня 2017 р.

**РОБОЧА Програма навчальної дисципліни**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗНЗ**

Ступінь магістра

Галузь знань 01 Освіта

013 Початкова освіта

Предметна спеціалізація

Факультет дошкільної та початкової освіти

Миколаїв – 2017

# Опис навчальної дисципліни

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування показників | Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень | Характеристика навчальної дисципліни | | |
| ***денна форма навчання*** | ***заочна форма навчання*** | |
| Кількість кредитів-6 | Галузь знань  **01 Освіта** | Нормативна/варіативна | | |
| Напрям підготовки  **013 «Початкова освіта»** |
| Індивідуальне науково-дослідне завдання – «Професійний портфель освітянина Миколаївщини» | Спеціальність(професійне спрямування):Початкова освіта | ***Рік підготовки*** | | |
| *1* | | *1* |
| ***Семестр*** | | |
| Загальна кількість годин – **180 год.** | 1 | 1 | |
| ***Лекції*** | | |
| Тижневих годин для денної форми навчання:  аудиторних – 3,3; самостійної роботи студента – 6,7 | Освітньо-кваліфікаційний рівень:  магістр | 28 год. | 10 год. | |
| ***Практичні, семінарські*** | | |
| 32 год. | 8год. | |
| ***Лабораторні*** | | |
| - год. | год. | |
| ***Самостійна робота*** | | |
| 120 год. | 162 год. | |
| ***Індивідуальна робота:*** | | |
| Вид контролю: **іспит** | | |

**Примітка**.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить: для денної форми навчання – 180 год.: 60 год. – аудиторні заняття, 120 год. – самостійна робота (33% /67 %).

**2.Мета та завдання навчальної дисципліни**

*Мета:* формування професійних компетентностей сучасного керівника навчального закладу для забезпечення:

* системної діяльності навчального закладу з професійного й кар’єрного розвитку персоналу;
* оцінювання і мотивації педагогічного персоналу;
* управління персоналом відповідно до діючого законодавства;
* етики ділового спілкування керівника навчального закладу.

**Основними завданнями** в процесі вивчення дисципліни «Теорія і практика управління персоналом ЗНЗ» є теоретична підготовка та набуття практичних навичок студентів з таких питань:

* усвідомлення принципів, методів і форм професійного розвитку персоналу ЗНЗ;
* формування і аналіз кадрової політики, складових професійного розвитку персоналу ;
* формування соціально-трудових відносин в педагогічному колективі;
* організація підбору, відбору і набору персоналу в конкретних умовах;
* системна організація діяльності з професійного розвитку персоналу;
* атестація педагогічного персоналу та використання її результатів;
* управління плинністю кадрів;
* оцінювання ефективності управління персоналу.

У результаті вивчення курсу студент оволодіває такими компетентностями:

**І. Загальнопредметні**:

* Здатність до узагальнення, сприйняття інформації,оволодіння культурою мислення, аналізу, сприйняття інформації;
* Здатність використовувати в своїй діяльності нормативні правові документи в галузі початкової освіти;
* Здатність до саморозвитку, підвищення кваліфікації, оволодіння педагогічною майстерністю;
* Здатність усвідомлювати національну та загальнолюдську культуру, духовно-моральні основи життя людини і людства;
* Здатність усвідомлювати культурологічні основи сімейних, соціальних, суспільних явищ і традицій.

**ІІ. Фахові**:

* Здатність до управління персоналом у відповідності з нормами діючого трудового законодавства;
* Здатність застосовувати методи і форми професійного розвитку персоналу;
* Здатність застосовувати управлінські аспекти оцінювання та мотивації персоналу, етики ділового спілкування керівника навчального закладу.

**3.Програма навчальної дисципліни**

**Тема 1**. **Управління персоналом в системі менеджменту організацій.**

Сутність поняття управління персоналом. Принципи, функції, методи управління персоналом. Основні етапи становлення теорії управління персоналом.

**Тема 2**.**Формування колективу організації.**

Соціально-психологічні фактори ефективного використання потенціалу персоналу на безконфліктній основі, соціально-психологічні методи управління, стиль та методи управління підлеглими.

**Тема 3.** **Кадрова політика та стратегія управління персоналом ЗНЗ.**

Особливості організаційного бачення керівника освітньої установи. Джерела організаційного бачення. Організаційна культура. Початок змін у роботі із персоналом. Проблеми управління персоналом.

**Тема 4.** **Організація діяльності та функції служб персоналу ЗНЗ.**

Процес планування набору персоналу. Канали вербування персоналу. Стандартні елементи процесу відбору персоналу. Оцінювання процесу відбору персоналу. Процедура прийняття працівника на роботу.

**Тема 5**. **Поняття про лідерство та управління.**

Зміст лідерства та його відмінності від управління. Основні вміння та ролі лідера. Типи лідерів. Характеристика основних стилів керівництва. Зміст ситуативного підходу до вивчення лідерства. Критерії ефективності діяльності лідера. Трудова кар'єра та її планування в організації. Професійна та внутрішньоорганізаційна кар'єри. Вертикальна, горизонтальна та центробіжна кар'єра. Типи та етапи кар'єри. Організація професійно-кваліфікаційного просування робочих і планування їх трудової кар'єри. Планування і розвиток кар'єри фахівців і керівників організації. Види кар'єри: трамплін, сходи, змія, перехрестя.

**Тема 6**. **Кадрова служба та кадрове діловодство**

Характеристика кадрової служби організації, ефективність роботи кадрової служби, організаційна структура кадрової служби установи, організація кадрового діловодства: визначення кадрового діловодства, основні напрямки організації кадрового діловодства, основні групи комплексу документів за функціями управління кадрами, стадії типової технологічної схеми обробки кадрової документації, документаційне забезпечення обліку та руху персоналу, професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.

**Тема 7**. **Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**

Нормативно-правова база забезпечення менеджменту персоналу: правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції; науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу, інформаційне забезпечення менеджменту персоналу.

**Тема 8**. Методи оцінювання персоналу.

Аналіз діяльності. Проблеми оцінювання персоналу. Схеми, критерії та техніки оцінювання персоналу. Розвиток персоналу. Методи навчання персоналу.

**Тема 9. Розвиток персоналу**

Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. Організація системи професійного навчання персоналу. Методи і форми професійного навчання.

**Тема 10**. Ефективність управління персоналом.

Результативність навчання. Практичні поради з менеджменту персоналу.

Соціально-психологічні фактори ефективного використання потенціалу персоналу на безконфліктній основі, соціально-психологічні методи управління, стиль та методи управління підлеглими.

**Тема 11**. **Методи мотивації персоналу ЗНЗ.**

Поняття мотивації праці. Мотивація як функція менеджменту. Теорії мотивації.

**Тема 12**.**Оцінювання і мотивація у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ.**

Методи управління, що забезпечують підвищення мотивації персоналу. Самомотивовані люди. Мотиваційні теорії та управління освітніми службами.

**Тема 13. Добір способів і засобів ділового спілкування**.

Повідомлення як спосіб спілкування.Способи впливу на людей під час спілкування Маніпулювання та актуалізація. Моделі спілкування. Стилі спілкування. Стратегії та тактики спілкуван­ня. Спілкування як основа життєдіяльності людей та їхньої взаємодії. Загальні принципи спілкування. Принципи та різновиди управлінського спілкування. Культура ділового спілкування. Гуманістична спрямованість спілкування керівника навчального закладу.

**Тема 14**. **Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування. Мовленнєвий етикет та культура поведінки.**

Засоби спілкування. Вербальне (мовленнєве) спілкування. Невербальне (немовленнєве, несловесне) спілкування. Класифікація невербальних засобів спілкування. Культура говоріння. Культура слухання. Культура мови та мовленнєвий етикет. Невербальні засоби і культура спілкування та поведінки керівника.

**4.Структура навчальної дисципліни**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин | | | | | |
| усього | У тому числі | | | | |
| л | п | лаб | інд | ср |
| **Кредит № 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА** | | | | | | |
| Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій | 15 | 2 | 2 |  |  | 11 |
| Тема 2.Формування колективу організації. | 15 | 2 | 2 |  |  | 11 |
| **Кредит № 2. КАДРИ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ** | | | | | | |
| Тема 3. Кадрова політика та стратегія управління персоналом ЗНЗ. | 10 | 2 | 2 |  |  | 6 |
| Тема 4. Організація діяльності та функції служб персоналу ЗНЗ. | 15 | 2 | 4 |  |  | 9 |
| Тема 5. Поняття про лідерство та управління. | 15 | 2 | 2 |  |  | 11 |
| **Кредит № 3. ОСНОВИ ТРУДОВОГО ПРАВА ДЛЯ КЕРІВНИКА ЗНЗ** | | | | | | |
| Тема 6. Кадрова служба та кадрове діловодство | 15 | 2 | 2 |  |  | 11 |
| Тема 7. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу | 10 | 2 | 2 |  |  | 6 |
| **Кредит № 4. ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ** | | | | | | |
| Тема 8. Методи оцінювання персоналу. | 15 | 2 | 4 |  |  | 9 |
| Тема 9. Розвиток персоналу | 10 | 2 | 2 |  |  | 6 |
| Тема 10. Ефективність управління персоналом. | 10 | 2 | 2 |  |  | 6 |
| **Кредит № 5. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ** | | | | | | |
| Тема 11. Методи мотивації персоналу ЗНЗ. | 10 | 2 | 2 |  |  | 6 |
| Тема 12.Оцінювання і мотивація у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ. | 15 | 2 | 2 |  |  | 11 |
| **Кредит № 6. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ** | | | | | | |
| Тема 13. Добір способів і засобів ділового спілкування | 10 | 2 | 2 |  |  | 6 |
| Тема 14. Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування. Мовленнєвий етикет та культура поведінки. | 15 | 2 | 2 |  |  | 11 |
| Усього годин | 180 | 28 | 32 |  | 30 | 120 |

**6.Теми практичних занять**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Назва теми** | **К-сть год.** |
|  | **Кредит № 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА** |  |
| **1.** | Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій | 2 |
| **2.** | Тема 2.Формування коллективу установи. | 2 |
|  | **Кредит № 2. КАДРИ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ** |  |
| **3.** | Тема 3. Кадрова політика та стратегія управління персоналом ЗНЗ.  Тема 4. Організація діяльності та функції служб персоналу ЗНЗ. | 2 |
| **5.** | Тема 5. Поняття про лідерство та управління. | 2 |
|  | **Кредит № 3. ОСНОВИ ТРУДОВОГО ПРАВА ДЛЯ КЕРІВНИКА ЗНЗ** |  |
| **6.** | Тема 6. Кадрова служба та кадрове діловодство | 2 |
| **7.** | Тема 7. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу | 2 |
|  | **Кредит № 4. ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ** |  |
| **8.** | Тема 8. Компетентнісний підхід в оцінці педагогічних і керівних працівників. Методи оцінювання персоналу | 4 |
| **9.** | Тема 9. Розвиток персоналу | 2 |
| **10.** | Тема 10. Ефективність управління персоналом. | 2 |
|  | **Кредит № 5. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ** |  |
| **11.** | **Тема 11.** Недоліки і переваги методів мотивації персоналу**.** Методи мотивації персоналу ЗНЗ. | 2 |
| **12.** | Тема 12.Оцінювання і мотивація у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ. | 2 |
|  | **Кредит № 6. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ** |  |
| **13.** | Тема 13. Добір способів і засобів ділового спілкування | 2 |
| **14.** | Тема 14. Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування. Мовленнєвий етикет та культура поведінки. | 2 |
|  | **Разом** | 32 |

**8. Самостійна робота**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Назва теми** | **К-сть год.** |
|  | **Кредит № 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА** |  |
| **1.** | Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій | 11 |
| **2.** | Тема 2.Формування колективу організації. | 11 |
|  | **Кредит № 2. КАДРИ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ** |  |
| **3.** | Тема 3. Кадрова політика та стратегія управління персоналом ЗНЗ. | 6 |
| **4.** | Тема 4. Організація діяльності та функції служб персоналу ЗНЗ. | 9 |
| **5.** | Тема 5. Поняття про лідерство та управління. | 11 |
|  | **Кредит № 3. ОСНОВИ ТРУДОВОГО ПРАВА ДЛЯ КЕРІВНИКА ЗНЗ** |  |
| **6.** | Тема 6. Кадрова служба та кадрове діловодство | 11 |
| **7.** | Тема 7. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу | 6 |
|  | **Кредит № 4. ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ** |  |
| **8.** | Тема 8. Методи оцінювання персоналу. | 9 |
| **9.** | Тема 9. Розвиток персоналу | 6 |
| **10.** | Тема 10. Ефективність управління персоналом. | 6 |
|  | **Кредит № 5. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ** |  |
| **11.** | Тема 11. Методи мотивації персоналу ЗНЗ. | 6 |
| **12.** | Тема 12.Оцінювання і мотивація у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ. | 11 |
|  | **Кредит № 6. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ** |  |
| **13.** | Тема 13. Добір способів і засобів ділового спілкування | 6 |
| **14.** | Тема 14. Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування. Мовленнєвий етикет та культура поведінки. | 11 |
|  | **Разом** | 120 |

**9. Індивідуальне навчально-дослідне завдання**

ѕ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання буде виконуватися кожним магістрантом окремо, постійно впродовж вивчення дисципліни у час відведений на самостійну роботу.

«Професійний портфель освітянина Миколаївщини» - постійна фіксація магістрантом своїх професійно-педагогічних компетенцій під час вивчення дисципліни. «Портфель» містить зразки самостійно виконаних ним робіт - коментарі нормативно-правових документів, вправи, завдання, зразки планів, тексти рефератів, творчих робіт, доповідей, матеріaли іншомовних джерел тощо.

Окрім цього портфель може вміщувати й проекти, над якими працює магістрант (активний портфоліо), наприклад, проективні роботи, проспекти, кар'єрні плани. Відповідно управлінський портфель може слугувати засобом контролю самоосвітньої компетентності магістранта як складника його професійного розвитку.

**10. Методи навчання**

1) За джерелом інформації:

• Словесні: лекція (традиційна, проблемна, лекція-прес-конференція) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (PowerPoint - Презентація), семінари, пояснення, розповідь, бесіда.

• Наочні: спостереження, ілюстрація, демонстрація.

• Практичні: вправи.

2) За логікою передачі і сприймання навчальної інформації: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

3) За ступенем самостійності мислення: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

4) За ступенем керування навчальною діяльністю: під керівництвом викладача; самостійна робота студентів: з книгою; виконання індивідуальних навчальних проектів.

5). Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально- пізнавальної діяльності.

**11. Методи контролю**

• Методи усного контролю: індивідуальне опитування, фронтальне опитування, співбесіда, залік, захист пошуково-дослідницької теми.

• Методи письмового контролю: письмове тестування, підсумкова письмове тестування, звіт, реферат, контрольна робота, конспект першоджерела, конспект лекції.

• Комп’ютерного контролю: тестове опитування, презентація наукової теми.

• Методи самоконтролю: уміння самостійно оцінювати свої знання, самоаналіз.

**12. Розподіл балів, які отримують студенти**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поточне тестування та самостійна робота | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Самостійна робота | | | | | | | | | | | | | | Контро  льна робота | іспит | Накопичувальні бали |
| КР.1 | | КР.2 | | | КР.3 | | КР.4 | | | КР.5 | | КР.6 | | 4\*20=  80 | 240 | 600 |
| Т  1 | Т  2 | Т  3 | Т  4 | Т  5 | Т  6 | Т  7 | Т  8 | Т  9 | Т  10 | Т  11 | Т  12 | Т  13 | Т  14 |
| 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |

Критеріями оцінки є:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| • | при усних відповідях: | при виконанні пись.мових завдань: |
| повнота розкриття питання,  науковість; | * повнота розкриття питання,  науковість; |
| • | логіка викладання, культура мови; | * використання іншомовної |
| • | емоційність та переконаність; | літератури та інтернет-джерел; |
| • | використання основної та | * цілісність, системність, логічна |
|  | додаткової літератури, іншомовної | послідовність, вміння формулювати |
|  | літератури та інтернет-джерел; | висновки; |
| • | аналітичні міркування, вміння | * культура оформлення письмової |
|  | робити порівняння, висновки. | роботи. |

На практичному занятті оцінюються:

1. усні відповіді магістрантів;
2. участь в обговоренні дискусійних питань, аргументація;
3. активність у ділових, рольових іграх та їх обговоренні;
4. аналіз ситуаційних завдань та вміння доведення власної думки;
5. презентації фрагментів лекцій, семінарів, практичних занять;
6. підібрана інформація щодо прикладів із вітчизняної та зарубіжної педагогічної практики, використання іншомовної літератури та інтернет-джерел;

12

7. реферативні виступи, усні повідомлення, публічні доповіді з презентаціями тощо.

За кожним елементом змістового модуля, передбаченого робочою програмою, обов'язкова певна форма поточного оцінювання знань.

Такими формами можуть бути:

* усне опитування;
* тестування знань магістранта з певного розділу (теми) або з певних окремих питань лекційного курсу;
* виступи на семінарських заняттях (з рефератом, в дискусії);
* перевірка і захист індивідуальних навчально-дослідних завдань тощо.

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ОЦІНКА  ЄКТС | СУМА БАЛІВ | ОЦІНКА ЗА НАЦІОНАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ | |
| екзамен | залік |
| A | 90-100 | 5 (відмінно) | 5/відм./зараховано |
| B | 80-89 | 4 (добре) | 4/добре/ зараховано |
| C | 65-79 |
| D | 55-64 | 3 (задовільно) | 3/задов./ зараховано |
| E | 50-54 |
| FX | 35-49 | 2 (незадовільно) | Не зараховано |

**13. Методичне забезпечення**

1.Структурно-логічні схеми.

2.Програми з «Теорія і практика управління персоналом ЗНЗ» для студентів ВНЗ.

3.Навчально-методичний комплекс.

4.Підручники, посібники з педагогіки, психології управління, опорні конспекти лекцій;

5. Збірка тестових і контрольних завдань для тематичного (модульного) оцінювання навчальних досягнень студентів;

6. Засоби підсумкового контролю (комп’ютерна програма тестування, комплект друкованих завдань для підсумкового контролю).

**14. Рекомендована література**

**Базова**

1. 3айченко О. І, Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти. - К., 2000. - 352 с.

2. Закон України «Про освіту» (Освіта №55-56, 1997).

3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Підручник. – К., 2003. – 415 с.

4.Крижко В.В, Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. – К., 198.

5.Мельник Л.П. Психологія управління. – К., 2002.

6.Мойсенюк Н.Є. Педагогіка. – К., 2003 р. (розд. Основи управління загальноосвітнім навчальним закладам).

7.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

8.Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. - К.: Либідь, 2004. - 424 с.

9.Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посіб. – К.: Либідь, 2004. – 424с.

10.Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. - К.: МАУП, 1996. - 176 с.

11.Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою. – Х., 2005. – 176с.

12.Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х., 2004. – 204с.

13.Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семез ; Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. – Кіровоград, 2011. – 167 с.

14.Окорський В. П. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2009. – 400 с.

15. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С.У. Олійник ; Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства]. - Х. : Вид-во НУА, 2013. - 375 с.

16. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — 2-ге вид., доповн. — К. : Академвидав, 2010. — 544 с. — (Серія «Альма-матер»).

17.Освітній менеджмент: Навчальний посібник / за ред. Л.Даниленко, Л. Карамушки. – К., 2003. – 400с.

18.Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 365 с.

19. Кодекс законів України про працю. – К., 1998

20. Закон України „Про зайнятість населення”. Том 1. – К., 1999. - С. 252-268. 21. Закон України „Про колективні договори і угоди”. Закони України. Том 6. – К., 1996. - С. 5-11.

22. Закон України „Про охорону праці”. Закони України. Том 4. – К., 1996. - С. 114-133.

**Допоміжна:**

1.Баханов К. Сучасна шкільна історична освіта: інноваційні аспекти: Монографія. — Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2005. — 384 с.

2.Біла книга національної освіти України / {Алексєєнко Т.Ф., Аніщенко В.М., Балл Г.О.та ін.]; за заг. ред. акад. В.Г.Кременя; НАПН України. — К. : Інформ. системи, 2010. — 342 с.

3.Єльникова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : моноrрафія / Г.В.Єльникова. - К.: ДАККО, 1999. — 303 с.

4.Л.М. Стійкий розвиток: соціально-географічні аспекти (на прикладі України) : Монографія / Л.М. Ємець. - Х. : Факт, 2003. — 383 с.

5.Луговий В.І. Педагогічна освіта в Україні : структура, функції, тенденції розвитку / В.І.Луговий. — К. : МАУП, 1994. — 196 с.

6.Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій: Навч. посіб / За ред. І.А.Зязюна, О.М.Пєхоти. — К.: Вид-во А.С.К., 2003. — 240 с.

**15. Інформаційні ресурси**

1.<http://www.mon.gov.ua> — електронний ресурс Міністерства освіти та науки України, що дає можливість ознайомитися з усією нормативною базою освіти України

2.<http://naps.gov.ua> - електронний ресурс Національної Академії педагогічних наук України дозволить познайомитися з   
методологічним та науково-методичним забезпеченням розвитку вітчизняної освіти, науковим розробленням її законодавчої і нормативної бази, створенням концепцій розвитку загальноосвітньої, професійної та вищої школи, здійсненням виховного процесу в освітніх закладах України, інноваційним освітянським полем досліджень.

3.<http://moippo.mk.ua> - електронний ресурс Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ, ТЕХНОЛОГІЧНОЇ І ПРОФЕСІЙНОЇ ПРАКТИК З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

**ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ**

**МЕТОДИ КОНТРОЛЮ**

Методи контролю – це способи діяльності викладача і студентів, в ході яких виявляються засвоєння учбового матеріалу та оволодіння студентами знаннями, вміннями та навичками.

З метою здійснення діагностики навчальних досягнень студентів при вивченні дисципліни «ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ» застосовуються наступні методами: усне опитування, письмова та практична перевірка, стандартизований контроль, тестовий контроль.

Загальне значення цих методів полягає в тому, щоб найефективніше забезпечити своєчасний і всебічний зворотний зв’язок між студентами і викладачем, на підставі якого встановлюється, як студенти сприймають та засвоюють матеріал.

Перелічені методи застосовуються у всіх видах контролю. Комплексне їх застосування дає можливість регулярно та об’єктивно виявляти динаміку формування системи знань та умінь студентів.

**1. Усне опитування**

Усне опитування – застосовується на кожному практичному занятті з дисципліни. При усному контролі встановлюється безпосередній контакт між викладачем та студентом, в процесі якого викладач отримує широкі можливості для вивчення індивідуальних особливостей засвоєння студентами матеріалу.

При усному опитуванні необхідна значна попередня робота викладача, а саме: ретельний відбір зміст, всебічного осмислення питань, задач та прикладів, які будуть запропоновані, шляхів активації діяльності усіх студентів групи в процесі перевірки, створення на занятті ділової та доброзичливої обстановки.

Усне опитування на занятті проводиться як фронтальне, так індивідуальне та комбіноване.

*Фронтальне опитування* проводиться у формі бесіди викладача з групою. Воно органічно поєднується з повторенням пройденого, є засобом для закріплення знань та умінь. При його організації до активної розумової роботи можна залучити усіх студентів групи. Питання ставляться у короткій формі, є лаконічними, логічно пов’язаними між собою, подані в такій послідовності, що відповіді студентів у сукупності розкривають зміст розділу, теми. Фронтальне опитування дає можливість перевірити виконання студентами домашнього завдання, вияснити готовність групи до вивчення нового матеріалу, визначити сформованість основних понять, засвоєння нового матеріалу, який було розібрано на занятті.

Питання мають переважно пошуковий характер, що спонукає студентів до самостійної розумової діяльності: на встановлення послідовності дій, процесу, способу («Що буде, якщо…», «Як зміниться…»); на порівняння («В чому різниця…»); на виявлення основних характерних рис, ознак чи якостей предметів, явищ («Вкажіть властивості…», «В яких випадках…», «Які необхідні умови…»).

*Індивідуальне опитування* припускає змістовні, зв’язні відповіді студентів на питання, яке відноситься до матеріалу, що вивчається, тому служить навчальним засобом розвитку мови, пам’яті, мислення студентів. Щоб виконати таку перевірку більш глибоко, перед студентами ставлять запитання, які потребують розгорнутої відповіді.

Запитання для індивідуального опитування є чіткими, зрозумілими, конкретними, мають прикладний характер, охоплюють основний, раніше пройдений матеріал програми. Їх зміст стимулює студентів логічно мислити, порівнювати, аналізувати, доводити, підбирати переконливі приклади, робити огрунтовані висновки і цим сприяє об’єктивному виявленню знань студентів. Питання зазвичай задають усій групі і після незначної паузи, необхідної для того, щоб студенти зрозуміли його і підготувалися до відповіді, викликають для відповіді конкретного студента.

Для того, щоб група слухала відповідь свого товариша, використовуються різні прийоми. Наприклад, студентам пропонується скласти план відповіді, оцінити (проаналізувати) відповідь. Проводиться й рецензування відповіді товариша. Студентам пропонується наступний план рецензії: визначити повноту відповіді, її правильність, недоліки, послідовність (логіку) викладення. Студенти можуть запропонувати свій план відповіді. Для підготовки рецензії студентам рекомендується записувати свої зауваження по ходу відповіді. Такий прийом дає можливість оцінити роботу не тільки тих студентів, які рецензували відповідь виступаючого та тих, хто брав участь у обговоренні, а й усіх студентів групи.

Для організації колективної роботи групи під час індивідуального опитування можна дати і таке завдання, як наведення прикладів по тому чи іншому положенню відповіді.

Таким чином, щоб викликати при перевірці пізнавальну активність студентів усієї групи, доцільно поєднувати індивідуальне та фронтальне опитування.

Важливе значення має уміння викладача керувати опитуванням. Воно полягає в умінні слухати студента, спостерігати за процесом його діяльності, корегувати цю діяльність. Викладач не повинен квапити або без особливої необхідності переривати студента. Це допускається лише у тих випадках, коли студент робить грубі помилки, або відповідає не по суті. В необхідних випадках доцільно підштовхувальними відповідями допомагати студенту, не розкриваючи йому правильної відповіді.

Тривалість усного опитування залежить від навчальної дисципліни, виду занять, індивідуальних особливостей студентів. В процесі усного опитування викладачу необхідно спонукати студентів використовувати при відповіді схеми, моделі, матеріали та обладняння певних технологій. Для поглиблення та розширення знань студентів можна дати індивідуальні завдання дослідницького характеру.

Заключна частина усного опитування – детальний аналіз відповідей студентів. Викладач відмічає позитивні сторони, вказує на недоліки відповідей, робить висновки про те, як вивчений навчальний матеріал. При оцінці відповіді враховують її правильність та повноту, логічність викладення матеріалу, культуру мови, вміння поєднувати теоретичні положення з практикою, у тому числі і з майбутньою професійною діяльністю.

Усне опитування як метод контролю знань, умінь та навичок вимагає значних затрат часу, крім того, по одному і тому ж питанню не можна перевірити усіх студентів. Тому з метою раціонального використання робочого часу доцільно проводити комбіноване, ущільнене опитування, поєднуючи усне опитування з іншими методами: з письмовим опитуванням по карткам, з самостійною роботою. Все це дає можливість при тих же затратах часу контролювати роботи більшої кількості студентів. Так, поки одні відповідають біля дошки, інші виконують письмову роботу, відповідають на поставлені тестові питання тощо.

**2. Письмове опитування**

Письмова перевірка наряду з усною є важливим методом контролю знань, умінь та навичок студентів. Застосування цього методу дає можливість в найбільш короткий термін одночасно перевірити засвоєння матеріалу всіма студентами групи, визначити напрямки для індивідуальної роботи з кожним.

Письмова перевірка використовується у всіх видах контролю і здійснюється як в аудиторній, так і позааудиторній роботі (виконання домашніх завдань).

Письмові роботи за змістом і формою в залежності можуть бути самими різноманітними: диктанти, твори, відповіді на питання, розв’язок задач та прикладів, підготовка різних звітів, схем, опорних конспектів, рефератів.

За тривалістю, письмові контрольні роботи можуть бути короткочасними (7-15 хв), коли перевіряється засвоєння незначного об’єму навчального матеріалу, і більш тривалими, але не більше одного академічної години.

Для забезпечення більшої самостійності у виконанні контрольних робіт рекомендується пропонувати групі декілька варіантів завдань. При цьому складність контрольних питань і задач для усіх варіантів повинна бути однаковою.

Для перевірки та оцінки контрольних письмових робіт проводиться аналіз результатів їх виконання, виявляються типові помилки, їх причини, які викликали незадовільні оцінки.

Слід відмітити особливості таких форм письмової перевірки як самостійна робота, диктанти, реферати, самоконтроль та взаємоперевірка.

Самостійну роботу можна проводити з метою поточного та періодичного контролю. При поточній перевірці самостійні роботи невеликі за об’ємом, містять завдання в основному по темі навчального заняття. При періодичному контролі самостійна робота більша за об’ємом і часом її виконання. Широкого застосування набули самостійні роботи з дидактичним матеріалом, які дають можливість враховувати індивідуальні особливості кожного студента.

Диктанти застосовують для поточного контролю. З їх допомогою можна підготувати студентів до засвоєння та застосування нового матеріалу, до формування умінь та навичок, провести узагальнення вивченого, перевірити самостійність виконання домашнього завдання. Для диктантів підбирають питання, які не потребують тривалого обміркування, на які можна дуже коротко записати відповідь.

Реферати доцільні для повторення та узагальнення навчального матеріалу. Вони не тільки дають можливість систематизувати знання студентів, перевірити уміння розкрити тему, але і відіграють особливу роль у формуванні світогляду. В процесі підготовки рефератів студент мобілізує і активізує свої знання, набуває самостійно нові, необхідні для розкриття теми, співставляє їх з боку зі своїм життєвим досвідом, чітко виясняє свою життєву позицію. При перевірці цих робіт викладач звертає увагу на відповідність роботи темі, повноту розкриття теми, послідовність викладення, самостійність суджень.

Наряду з аудиторними письмовими роботами використовують і домашні контрольні роботи, над якими студенти працюють декілька днів (10-15), оскільки за змістом вони охоплюють значний розділ навчальної програми. Виконання їх вимагає належної самостійної роботи з книгою та іншими матеріалами.

**3. Стандартизований контроль**

Останнім часом у вищій школі став широко застосовуватись стандартизований контроль знань протягом усього періоду вивчення навчальних курсів. У стандартизованому контролі знайшла широке застосування тестова методика.

Технологія тестового контролю знань студентів чітко прописана у Положенні про комп’ютерне тестування студентів. Але на заняттях викладач використовує технологію бланкового тестового контролю знань з метою діагнгостики навчальних досягнень.

Перевага цього методу полягає у тому, що за допомогою найпростіших засобів (бланків, матриць) можна отримати відповідь практично на будь-яке запитання, а недоліком є можливість вгадування правильної відповіді.

За допомогою альтернативного методу тестового контролю доцільно перевіряти вміння самостійно обмірковувати отримані дані. Більший рівень знань студентів дає можливість більш тонко розрізняти такі явища і поняття, які студенту з меншим рівнем здаються ідентичними. Крім того, студенти з великим рівнем знань знаходять подібність там, де інші його не помічають. Контроль простим вибірковим методом не розкриває процесу одержання відповіді. Тут спрацьовує не простий механізм вгадування, а свідомий вибір, до вгадування деякого числа правильних відповідей на запитання - у доповнення до тих, які студенти знають.

Використовуються і інші варіанти тестового контролю знань студентів:

1. короткочасне подання варіантів відповідей.

Студентові пропонують запитання. Він має вивчити його і подумки підготувати відповідь. Після того як він готовий до відповіді, йому на обмежений час показують варіанти відповідей, з яких він має вибрати один. У даному разі студент не стільки вибирає, скільки порівнює свою готову відповідь із запропонованими. Такий принцип деякою мірою зменшує можливість вгадування і несвідомого вибору випадкової відповіді. При цьому доцільно обмежити час експонування варіантів відповідей, які пропонуються на вибір.

1. послідовне надання варіантів відповідей.

Студенту пропонується запитання, яке він вивчає і подумки готує на нього відповідь. Потім за його проханням йому показують перший варіант відповіді. Якщо цей варіант співпадає з його рішенням, то він фіксує свою відповідь під номером 1, якщо він вважає його невірним, то через деякий час йому надається другий варіант відповіді.

* 1. вибір відповідей: пропонуються самі відповіді, а потім їх обгрунтування;
  2. парне питання: правильний результат отримується тільки при двох правильних відповідях;
  3. співвідносна або складно-вибіркова система: подаються декілька відповідей, які потрібно пов’язати одне з одним;
  4. матрична система: питання і відповіді подаються у вигляді матриці;
  5. конструктивно-вибірковий метод: відповідь формується шляхом синтезу із запропонованих на вибір його частин;
  6. мотивовані варіанти відповідей: кожен варіант відповіді доповнюється обгрунтуванням.

При складанні контрольних завдань викладч дотримується ряд вимог:

* укладачі завдань мають чітко уявляти мету контролю як частини усього навчального процесу, враховувати вікові і психофізичні особливості тих, хто навчається. Контрольні завдання мають стимулювати пізнавальну активність студентів, викликати у них інтерес до предмета навчання;
* контрольні завдання в усіх випадках мають забезпечувати реалізацію навчаючої функції контролю, а не тільки контролюючої;
* складаючи контрольні завдання, потрібно враховувати, що інформація, яка міститься у них, потрібна не стільки для оцінки знань студентів, скільки для того, щоб своєчасно виявити помилки і скоригувати навчальний процес;
* під час розробки контрольних завдань слід передбачити способи і засоби (у тому числі технічні), які можна буде застосовувати при реалізації тестів, що розробляються;
* потрібно уникати шаблону і формулювань, які повторюють відомі істини.

При складанні питань важливим є рішення проблеми правдоподібності неправильних варіантів. При цьому можливі два аспекти проблеми зовнішня правдоподібність і правдоподібність змісту.

Неправильні варіанти відповідей можуть бути:

* правдоподібними зовнішньо і правдоподібними за змістом;
* правдоподібними зовнішньо, але неправдоподібними за змістом;
* неправдоподібними зовнішньо, але правдоподібними за змістом.

Не можна використовувати відповіді неправдоподібні і зовнішньо і за змістом.

Найбільш доцільною структурою при побудові вибіркових тестів потрібно вважати:

* один варіант правильний, решта невірні (неповні), але обов’язково правдоподібні;
* усі варіанти неправильні (неповні), але обов’язково правдоподібні, при наявності варіанта «правильної відповіді немає»;
* один варіант неправильний (неповний), решта варіантів правильні. Результати стандартизованого контролю використовуються для висновків відносно роботи навчальної групи і кожного студента окремо.

Найбільш розповсюдженою формою оцінки відповідей на тести є триканальна: правильна відповідь плюс один бал, «не знаю» - 0, неправильний - мінус один бал.

**ВИДИ І ФОРМИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

За місцем, яке посідає контроль у навчальному процесі, розрізняють попередній (вхідний), поточний, рубіжний і підсумковий контроль.

**Попередній контроль**

Попередній контроль (діагностика вихідного рівня знань студентів) застосовується як передумова для успішного планування і керівництва навчальним процесом. Він дає змогу визначити наявний рівень знань дня використання їх викладачем як орієнтування у складності матеріалу. Формою попереднього контролю є вхідний контроль знань. Він проводиться на 1-му курсі, щоб оцінити реальність оцінок, отриманих на вступних іспитах з певного предмета. Попередній контроль у вигляді перевірки і оцінки залишкових знань проводять також через деякий час після підсумкового іспиту з певної дисципліни як з метою оцінки міцності знань, так і з метою визначення рівня знань з забезпечуючих предметів для визначення можливості сприйняття нових навчальних дисциплін.

**Поточний контроль**

Поточний контроль знань є органічною частиною всього педагогічного процесу і слугує засобом виявлення ступеня сприйняття (засвоєння) навчального матеріалу. Управління навчальним процесом можливе тільки на підставі даних поточного контролю. Завдання поточного контролю зводяться до того, щоб:

1. виявити обсяг, глибину і якість сприйняття (засвоєння) матеріалу, що вивчається;
2. визначити недоліки у знаннях і намітити шляхи їх усунення;
3. виявити ступінь відповідальності студентів і ставлення їх до роботи, встановивши причини, які перешкоджають їх роботі;
4. виявити рівень опанування навиків самостійної роботи і намітити шляхи і засоби їх розвитку;
5. стимулювати інтерес студентів до предмета і їх активність у пізнанні.

Головне завдання поточного контролю – допомогти студентам організувати свою роботу, навчитись самостійно, відповідально і систематично вивчати усі навчальні предмети.

Поточний контроль – це продовження навчальної діяльності педагога і педагогічного колективу, він пов’язаний з усіма видами навчальної роботи і має навчити студентів готуватись до перевірки з першого дня занять і кожного дня, а не наприкінці семестру або навчального року. Разом з тим поточний контроль є показником роботи і педагогічного колективу. Звісно, що студенти у семестрі вивчають одночасно до десяти предметів, і не усі викладачі ставлять до них однакові вимоги. Нерідко деякі викладачі ставлять дещо підвищені вимоги, і студенти змушені весь семестр займатись тільки одним предметом коштом інших. У цьому разі показники поточної успішності можуть бути сигналом про серйозні порушення навчального процесу.

Зазначені завдання поточного контролю вимагають від викладачів і керівників факультету відпрацювати певну систему і методику його проведення з врахуванням рівномірного і узгодженого розподілення контрольних знань у відповідності до бюджету часу студентів.

**Рубіжний контроль**

Рубіжний (тематичний, модульний, блоковий) контроль знань є показником якості вивчення окремих розділів, тем і пов’язаних з цим пізнавальних, методичних, психологічних і організаційних якостей студентів. Його завдання - сигналізувати про стан процесу навчання студентів для вжиття педагогічних заходів щодо оптимального його регулювання. Якщо поточний контроль проводиться лише з метою діагностики першого рівня засвоєння, тобто рівня загального орієнтування у предметі, то рубіжний контроль дає можливість перевірити засвоєння отриманих знань через більш довгочасний період і охоплює більш значні за обсягом розділи курсу. Відповідно змінюється методика контролю, від студентів можна вимагати самостійної конструктивної діяльності, а також виявити взаємозв’язки з іншими розділами курсу.

Рубіжний контроль може проводитись усно й письмово, у вигляді контрольної роботи, індивідуально або у групі.

Однією з форм рубіжного контролю є колоквіум. Він має за мету мобілізувати студентів на поглиблене вивчення дисципліни. При проведенні колоквіумів ведеться більш невимушена бесіда, ніж на заліках та іспитах, що, природно, дає змогу вивчити інтереси і схильності студентів, їх дійсну підготовку і встановити шляхи більш раціонального проведення навчального процесу.

**Підсумковий контроль**

Підсумковий контроль являє собою іспит студентів з метою оцінки їх знань і навиків у відповідності до моделі спеціаліста.

До підсумкового контролю належать семестрові, курсові і державні іспити, а також заліки перед іспитом.

Основна мета іспитів – встановлення дійсного змісту знань студентів за обсягом, якістю і глибиною і вміннями застосовувати їх у практичній діяльності.

Природно, що підсумковий контроль більшою мірою, ніж інші види контролю, здійснює контролюючу функцію, потребує систематизації і узагальнення знань і певною мірою реалізує навчальну, розвиваючу і виховну функції контролю.

**Форми контролю знань студентів**

Основними формами контролю знань студентів є контроль на лекції, на семінарських і практичних заняттях, у позанавчальний час, на консультаціях, заліках і іспитах.

**І. Контроль на лекції** може проводитись як вибіркове усне опитування студентів або ззастосуванням тестів за раніше викладеним матеріалом, особливо за розділами курсу, які необхідні для зрозуміння теми лекції, що читається, або ж для встановлення ступеня засвоєння матеріалу прочитаної лекції (проводиться за звичай у кінці першої або на початку другої години лекції).

Поточний контроль на лекції покликаний привчити студентів до систематичної проробки пройденого матеріалу і підготовки до майбутньої лекції, встановити ступінь засвоєння теорії, виявити найбільш важкі для сприйняття студентів розділи з наступним роз’ясненням їх. Контроль на лекції не має віднімати багато часу.

За витратами часу на контроль усне опитування поступається контролю, програмованому за карточками.

**ІІ. Поточний контроль на практичних, семінарських і лабораторних заняттях** проводиться з метою вияснення готовності студентів до занять у таких формах:

1. Вибіркове усне опитування перед початком занять.
2. Фронтальне стандартизоване опитування за карточками, тестами протягом 5-10 хв.
3. Фронтальна перевірка виконання домашніх завдань.
4. Виклик до дошки окремих студентів для самостійного розв’язування задач, письмові відповіді на окремі запитання, дані на лабораторному занятті.
5. Оцінка активності студента у процесі занять, внесених пропозицій, оригінальних рішень, уточнень і визначень, доповнень попередніх відповідей і т. ін.
6. Письмова (до 45 хв.) контрольна робота.
7. Колоквіум по самостійних розділах теоретичного курсу (темах або модулях).

**Ш. Контроль у позанавчальний час** включає в себе:

1. Перевірка перебігу виконання домашніх завдань, науково-дослідних і контрольних робіт. Оцінюються якість і акуратність виконання, точність і оригінальність рішень, перегляд спеціальної літератури, наявність елементів дослідження, виконання завдання у встановленому обсязі відповідно до заданих строків.
2. Перевірка конспектів лекцій і рекомендованої літератури.
3. Перевірка і оцінка рефератів по частині лекційного курсу, який самостійно пророблюється.
   1. Індивідуальна співбесіда зі студентом на консультаціях.
   2. Проведення навчальних конкурсів і олімпіад на кращого знавця предмета» кращого з спеціальності, краще виконання лабораторних, особливо навчально-дослідних робіт.

Контрольні заходи, що проводяться лектором на потоці і у позанавчальний час, крім загальної мети, яка переслідує об’єктивну атестацію студентів, мають дати лектору дані для оцінки рівня роботи його асистентів, які ведуть практичні, лабораторні і семінарські заняття.

**ІV. Консультації.** Дослівно термін«навчальна консультація»означає відповідь,роз’яснення викладача студентам з будь-якого навчального питання. Це одна з форм, яка виправдала себе щодо надання студентам допомоги у їх самостійній роботі, допомоги, яка особливо необхідна при підготовці до іспитів, захисті курсових і дипломних проектів і інших формах контролю знань.

Мета більшості консультацій - допомогти студентам розібратись у складних питаннях, вирішити ті з них, у яких студенти самостійно розібратись не можуть. Одночасно консультації надають можливість проконтролювати знання студентів, скласти правильне уявлення про перебіг і результати навчальної роботи.

Не можна обмежуватись формою консультації «питання-відповідь» вона має переходити у бесіду зі студентами з найбільш важких і важливих проблем курсу, що вивчається.

**V. Заліки.** З деяких предметів(теоретичні курси,виробнича практика)застосовуєтьсядиференційований залік з виставленням оцінок за п’ятибальною шкалою. По лекційному курсу або окремих його частинах, які не супроводжуються лабораторними або практичними заняттями, викладач може проводити співбесіди або колоквіум, пропонувати усні або письмові (за білетами) запитання. Викладачеві корисно продивлятись конспект студента. Нерідко студенти ставляться до залікового предмета як до другорядного, малозначного і не приділяють достатньо часу для підготовки до нього. З великих курсів перед заліком корисне проведення колоквіуму.

Своєчасне і добре виконання лабораторно-практичних занять, відсутність пропусків, добра дисципліна дають підставу поставити оцінку «зараховано» без додаткового опитування.

Заліки з практичних (лабораторних) робіт приймаються по виконанні кожного завдання. При цьому студент подає записи, розрахунки, схеми, плани або креслення. Викладач відмічає виконання кожної роботи у своєму журналі, а після завершення програми може виставити залік після захисту звіту і повторного перегляду результатів виконання усіх завдань.

Курсові роботи є продуктом багатоденної праці. Вони включають елементи наукового дослідження. Захист курсової роботи - це особлива форма заліку в комісії з двох-трьох викладачів. Кращі з курсових робіт подаються на наукові студентські конференції.

Перед захистом курсової роботи керівник перевіряє її і пише рецензію, у якій відображається позитивне і негативне роботи, вказується, як потрібно усунути усі зауваження.

Семінарські заняття не можна вважати заліковою процедурою. Але активні виступи, чіткі відповіді, ставлення до занять, дисциплінованість можуть слугувати основою для оформлення заліку без опитування.

Заліки з виробничої практики проставляються на основі поданого звіту і характеристики керівника. Залік - диференційований, а оцінка складається з середніх оцінок з усіх розділів практики.

**VІ. Іспити.** Іспити є підсумковим етапом вивчення усієї дисципліни або її частини імають за мету перевірку знань студентів по теорії і виявлення навичок застосування отриманих знань при вирішенні практичних завдань, а також навиків самостійної роботи з навчальною і науковою літературою.

Семестрові і перевідні іспити є ведучими, найбільш значними формами організації контролю, в ході яких проводиться підсумкова перевірка результатів навчальної діяльності студентів по вивченню конкретної дисципліни.

Іспит дає можливість кожному студенту у порівняно короткий проміжок часу осмислити весь пройдений курс у цілому, сконцентрувати увагу на вузлових його моментах, закріпити у пам’яті його основний зміст.

Відомі два основних види іспитів: без іспитових білетів - вид найбільш високого рівня, хоча поки що рідко застосовуваний, і за іспитовими білетами. Перший вид іспитів - іспит-бесіда - проводиться приблизно так: студенту, який складає іспит пропонується для початку бесіди одне запитання і дається деякий час для його обдумування. Бажано, щоб це запитання було не другорядним і не ізольованим від основних понять курсу. В перебігу відповіді залежно від її якості той, хто екзаменує, поступово може розширити поставлене перед студентом завдання. Бесіда дає змогу з «ясувати не тільки формальні знання з даного питання, але і поняття його ролі у всьому курсі, його зв’язку з іншими питаннями. При цьому з’ясовується: чи користувався студент при вивченні усього курсу додатковою літературою.

Можлива бесіда і іншого характеру, коли екзаменатор ставить перед собою більш просте завдання - з’ясувати, чи засвоєні студентом основні ідеї курсу, чи знає він визначення, чи правильно формулює основні поняття, чи розуміє їх зміст.

Основна перевага іспиту-бесіди полягає у тому, що у даному випадку надається можливість отримати достатньо повне уявлення про якість підготовки студента з даного курсу і з’ясувати його потенційні можливості у вивченні науки. Випадковість оцінки при такій формі іспиту, як правило, неможлива. Але такий іспит потребує високої кваліфікації екзаменатора і повної довіри до нього студентів. Іспит-бесіда потребує від екзаменатора достатньо великої напруги сил і великих затрат часу. Ця форма не застосовується у тих випадках, коли ставиться за мету перевірка засвоєння практичної частини курсу і тому, хто складає іспит, необхідно запропонувати для вирішення визначену кількість завдань. Екзамени у формі бесіди краще проводити на старших курсах, причому з деяких спеціально відібраних для цієї мети дисциплін.

Другий основний тип іспиту - за іспитовими білетами - є загальновідомим. У цьому разі особливої уваги потребує складання іспитових білетів. Рівномірне розподілення матеріалу у білетах, різноманітність запитань, повнота охоплення прочитаного курсу, вдалий підбір завдань - усе це значною мірою полегшує хід іспиту і сприяє об’єктивності оцінки. Іспит за білетами ніяк не включає бесіди з тим, хто складає іспит. Мета її полягає у послабленні випадкового фактора, який проявляється при такій формі іспиту. Додаткові запитання при цьому, як правило, задаються з того матеріалу, який висвітлює або побічно торкається у своїй відповіді студент. Але можливі випадки, коли для уточнення оцінки знань доводиться торкатись і інших розділів курсу.

Відома загальноприйнята рекомендація: не перебивати студента до тих пір, поки він не закінчить відповіді. Але якщо студент відповідає явно не по суті запитання або невірно, то тут потрібне втручання екзаменатора.

При будь-якій формі іспиту (без білетів або з білетами) екзаменатору, який веде бесіду зі студентом, треба керуватись деякими правилами, порушення яких може призвести до небажаних наслідків:

* 1. Не можна допускати, щоб запитання до студента, який екзаменується, ставились одне за одним. Це позбавляє студента можливості зосередитись, а іноді і можливості міркувати.
  2. Не можна надто відверто висловлювати свій обурення з приводу неправильної відповіді. Це може передчасно збентежити студента, що значно знизить якість відповідей на наступні запитання.
  3. Не можна виявляти перед студентом свої вагання з приводу оцінки його відповіді і змінювати вже прийняте рішення.

Потрібно заздалегідь психологічно готувати студентів до екзаменів, навівати їм, що відповідь потрібно шукати, потрібно мобілізувати усі свої внутрішні сили, взяти себе в руки і змусити інтенсивно працювати свій мозок. Необхідно мотивувати оцінку, щоб студент був переконаний у її справедливості і йшов з іспиту без образи на екзаменатора.

Третя форма іспиту – тестова, що дає можливість студенту спокійно зосередитися на відповідях.

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**НАВЧАЛЬНО–НАОЧНІ ПОСІБНИКИ, ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

**НАВЧАЛЬНО–НАОЧНІ ПОСІБНИКИ, ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ НАВЧАННЯ**

**З ДИСЦИПЛІНИ ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

1.Структурно-логічні схеми.

2. Навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни «ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ».

3.Навчально-методичний комплекс.

4.Підручники, посібники з менеджменту, педагогіки, психології, опорні конспекти лекцій.

5. Збірка тестових і контрольних завдань для тематичного (модульного) оцінювання навчальних досягнень студентів.

6. Засоби підсумкового контролю (комп’ютерна програма тестування, комплект друкованих завдань для підсумкового контролю).

7.Термінологічний словник.

8.Проектор.

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**КОНСПЕКТИ ЛЕКЦІЙ** **З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

**Кредит 1. Менеджмент персоналу як соціальна система.**

**Лекція 1.Тема**. **Управління персоналом в системі менеджменту організацій.**

**План.**

1.Управління персоналом

2.Розмежування функцій менеджменту педагогічного персоналу

3.Кадрова політика навчального закладу

4.Впровадження коучинга як технології управління персоналом

5.Методи встановлення і розвитку «людських відносин» /досвід японських компаній/, які можна застосувати у роботі з персоналом навчального закладу

**Завдання роботи.**

1.Сформувати поняття про управління персоналом.

2.З’ясувати сучасні підходи до управління персоналом.

3.Сформувати поняття про кадрову політика навчального закладу.

4.Вчити аналізувати, структурувати і фіксувати інформацію, встановлювати міжпредметні зв’язки, активно слухати.

**Основні поняття:** управління педагогічним колективом, управління педагогічними кадрами, кадрова робота.

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

1 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 679 с.

2. Бондар О. Функції і технології управління педагогічним персоналом навчального закладу - Ш КОЛА /для заступників і не тільки / № 10 (58 ) / жовтень 2010.

3. Веллингтон П. Стратегии кайзен для успешных продаж / Перев. с англ. под ред. А. Заболотной. – СПб.: Питер, 2004. –272 с.

4. Вільна енциклопедія Вікіпедія. Електронний ресурс. - режим доступу: http://uk.wikipedia.org/

5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент / Под. ред. А. И. Наумова. — М.: Гардерика, 1998.

6. Гончарова І.І. Застосування принципів філософії кайдзен у діяльності підприємств сфери послуг.

7. Камінський Б.А. Інновації в управлінні персоналом ВНЗ./ Стратегічне планування у ВНЗ. //Технологія інноваційного пошуку в системі вищої освіти. (Матеріали до регіональної наук.-метод. конференції, 19 квітня 2002року) - Тернопіль: ”Економічна думка”, 2002- С.71-72.

8. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М.: Центр “Педагогический поиск”, 2000. – 224 с. – (Приложение к журналу “Завуч”).

9. Котельников В. Знакомьтесь – коучинг. [Текст] // Мир климата. – 2007. - №40.

10. Коучинг как элемент корпоративной культуры. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zhuk.net/page.php?id=408.

11. Лікарчук І.Л., До питання про методологічні засади освітнього менеджменту

[Електронний ресурс] / І.Л. Лікарчук // Режим доступу: http://www.narodnaosvita.kiev.ua/.

12. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожна карта керівника / О.І. Мармаза. – Х.: Видавнича група «Основа», 2007. – 448 с. – (Серія «Адміністратору школи»).

13. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: Навч. посіб. / В.І. Маслов. – Тернопіль: Астон, 2007. – 134 с.

14. Смирнов В.Н. Спортинг - менеджмент побед! Теория и практика современного менеджмента: от тейлоризма до спортинга. - СПб.: Эрида-Бизнес, 2011. - 240 с.

15. Сочинська-Сибірцева І. Розвиток креативних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

16. Пікельна В.С. Управління школою. У 2-х ч. / В.С. Пікельна– Х.: Основа, 2004. – Ч. I. – 112 с. – (Б-ка ж. “Управління школою”); Вип. 6 (18).

17. Хрыков Е.Н. Теоретические основы внутришкольного управления / Е.Н. Хрыков. – Луганск, 1999. –118 с.

**Структура лекційного заняття №1**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

**Управління персоналом у навчальному закладі**

1.«Управління персоналом» і « навчальний заклад »... На перший погляд ці поняття - з несумісних областей. Який у навчальному закладі «персонал»? У ньому - педагогічний колектив на відміну від комерційних підприємств. Однак, подивившись на роботу керівника навчального закладу зі своїми співробітниками саме через призму сучасної науки управління, можна зробити досить цікаві висновки і вибудувати перспективи.

Зміна парадигм освіти та впровадження інноваційних технологій управління персоналом навчальними закладами впливає не тільки на зміст критеріїв оцінки педагогічної праці, але й на управління нею. Це, в свою чергу, вимагає глибокого вивчення теорії та практики кадрового менеджменту з метою адаптації надбань науки до практики керівництва педагогами у навчальному закладі.

Порівняно з інтенсивним розвитком та значними успіхами менеджменту персоналу в економіці, в освіті це питання розглядається переважно у системі управління школою. Актуальність дослідження проблем з управління педагогічним персоналом зумовлена підвищенням ролі людського фактору в управлінні освітою, концентрацією уваги керівників навчального закладу на пошук інноваційних технологій до роботи з педагогами та становленням такої окремої науки, як менеджмент педагогічного персоналу.

В освітньому менеджменті застосовують такі поняття: управління педагогічним колективом, управління педагогічними кадрами, кадрова робота. Тобто, для означення сукупності педагогів навчального закладу вживаються терміни педагогічний колектив, педагогічні кадри, педагогічні працівники. Кожен з цих термінів досліджений та має свою специфіку. Зокрема педагогічний колектив різниться соціальною консолідуючою ознакою, поняття педагогічні кадри – професійною, педагогічні працівники – законодавчою. На нашу думку, педагогічний персонал навчального закладу – це група вчителів з відповідною фаховою освітою, сформована на основі штатного розкладу, з метою надання навчальним закладом освітніх послуг відповідно до діючих стандартів освіти, головний інтелектуальний ресурс освітньої організації. Перевагами цього терміну є орієнтація на ресурсний та персональний (особистісний) характер штатного складу організації.

Якщо врахувати сучасні концепції розвитку управління людськими ресурсами та появу нової професії на ринку праці HR-менеджерів, то можна стверджувати про доцільність застосування й такого поняття як менеджмент педагогічного персоналу, який трактуємо як інтегрований процес цілепокладання й вирішення освітніх завдань навчального закладу, зорієнтований на пошук оптимальних шляхів використання інтелектуального та особистісного потенціалу педагогів. У табл. 1 розглянуто відмінність структури об’єктів у системі роботи з педагогами у навчальному закладі.».

Таблиця 1.

Порівняння специфіки об’єктів у системі роботи з педагогами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Менеджмент педагогічного персоналу | Управління педагогічним колективом | Управління педагогічними кадрами | Кадрова робота  у навчальному закладі |
| Здійснюється на основі: | | | |
| оптимізації основних  видів діяльності педагогів та застосування  мистецтва управлінського впливу. | організації основних напрямків роботи з педагогами. | врахування нормативно-правових державних законодавчих норм кадрової роботи в освіті. | регіональної кадрової політики, статусу й специфіки навчального закладу. |
| Структурні компоненти об’єктів | | | |
| Прогнозування  й реалізації кадрової  політики. Трансформація педагогічного персоналу у педагогічний  колектив. | Управління  професійним  становленням  педагога. | Планування роботи з педагогічними кадрами на певний термін, визначення  пріоритетних цілей. | Визначення потреб  навчального закладу в педагогічних  кадрах. |
| Узгодження цілей діяльності педагогів з цілями розвитку навчального закладу. | Управління науково-методичною  роботою. | Організація роботи з педагогічними кадрами (розподіл навантаження, тарифікація, режим роботи, організація робочого місця тощо). | Пошук кадрів необхідної кваліфікації. |
| Оцінки діяльності  і атестації педагогів.  Застосування механізмів експертизи та моніторингу для оцінювання професійних компетенцій вчителя. | Управління організаційною  діяльністю педагогів. | Контроль за діяльністю  педагогічних кадрів. | Формування кількісного і якісного  складу педагогічного та обслуговуючого персоналу.  Стабілізація педагогічного персоналу. |
| Орієнтації на заохочення й професійне  зростання за результатами праці і ціннісних  особистісних рис педагогічного працівника. | Управління комунікативними  зв’язками в колективі. | Корегування (внесення коректив) у діяльність педагогічних працівників. | Налагодження  зв’язку зі службами  працевлаштування. |
| Планування трудової  кар’єри педагога. | Управління  урочною та позакласною діяльністю. | Нормування діяльності педагогічних працівників (розподіл посадових  обов’язків, інструктаж, навчання тощо). | Розстановка кадрів  та розподіл посадових обов’язків. |
| Формування іміджу  педагога. Забезпечення  сприятливого мікроклімату. | Управління рефлексивною  діяльністю вчителів. | Прогнозування матеріальних, інтелектуальних, соціальних потреб педагогічних працівників | Оплата і стимулювання праці, системи матеріальної і  моральної зацікавленості. |
| Адаптація педагогічного персоналу.  Профілактика професійного вигорання вчителя. | Управління інноваційною діяльністю. | Педагогічний аналіз ефективності та результативності розміщення та комплектації педагогічних працівників. | Формування резерву керівних кадрів. |
| Соціальне партнерство  з громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування. | Управління  конфліктами у  педагогічному  колективі. | Стимулювання трудової  діяльності педагогів. | Ведення кадрової  документації. |
| Самоменеджмент педагога (наукова організація праці, самоосвіта,  проектування своєї діяльності,  рефлексування). | Управління атестацією педагогів. | Моніторинг ефективності  педагогічної діяльності. | Контроль за дотриманням законодавчо закріплених  прав та обов’язків  педагогічних працівників. |
| Виховання лідерів та  формування команди  однодумців. | Управління  консолідацією  колективу. | Інформаційне забезпечення  роботи педагогічних працівників. | Дисципліна праці. |
| Презентації досягнень  педагогічного персоналу. | Управління соціальним розвитком. | Моделювання педагогічної  діяльності вчителів. | Реклама кадрової  діяльності організації. |

Менеджмент розглядають як науку, мистецтво й управлінську діяльність. Якщо спиратись на цю тріаду, в менеджменті можна виділити такі групи функцій: з точки зору науки – функції-задачі, з точки зору мистецтва – функції-уміння, й, беручи до уваги діяльнісну ознаку, функції-дії. Приклади розмежування таких функцій відображено у табл. 2».

Таблиця 2.

2.Розмежування функцій менеджменту педагогічного персоналу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Менеджмент персоналу як: | | |
| наука  функції-задачі | мистецтво  функції-уміння | діяльність  функції-дії |
| – дослідження методологічних засад та структуризації менеджменту педагогічного персоналу;  – аналіз та теоретичне  обґрунтування практичного  досвіду;  – прогнозування управлінських задач;  – пошук нових концепцій  та ідей;  – розробка ергономічних  показників педагогічної праці;  – моделювання процесів  ефективності педагогічної  праці;  – оцінка інтелектуальної  власності вчителя;  – дослідження факторів  мотивації педагогічної праці  тощо. | – психологічне налаштування педагогів на пошук  креативних ідей;  – ініціювання педагогічних нововведень;  – стимулювання педагогічного пошуку;  – передбачення наслідків  управлінських рішень;  – моделювання педагогічних ситуацій;  – прийняття оригінальних рішень;  – підбір для кожного педагога механізмів емоційного  впливу;  – формування ефективних комунікативних зв’язків  у педагогічному колективі;  – згладжування конфліктних ситуацій тощо. | – планування кадрових потреб;  – прогнозування кадрової політики;  – комплектування педагогічних кадрів;  – розстановка;  – регулювання трудових відносин;  – ротація кадрів;  – розробка посадових  інструкцій;  – ведення кадрового  документування;  – організація педагогічної діяльності;  – застосування механізмів контролю;  – департаменталізація  праці тощо. |

Технологія (від грец. – мистецтво, майстерність, уміння) у загальному розумінні цього слова – це комплекс організаційних заходів, операцій і способів, спрямованих на виготовлення, обслуговування, експлуатацію виробу з номінальною якістю та оптимальними витратами, які обумовлені поточним рівнем розвитку науки, техніки і суспільства в цілому.

Технологія управління – це послідовність дій, яка приводить до гарантованого отримання результату. Вона складається із інформаційних, обчислювальних, організаційних операцій, які виконуються менеджерами і фахівцями різного профілю за визначеним алгоритмом.

Під технологією управління персоналом ми розуміємо сукупність прийомів, способів і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання ефективних кінцевих результатів трудової діяльності.

Загальновідомо, що управління педагогічним персоналом здійснюється на двох рівнях: управління колективною діяльністю та діяльністю кожного вчителя зокрема. Однак технології управління педагогічним персоналом суттєво не відрізняються. Їх можна класифікувати наступним чином:

– за порядком, регламентацією виконання процесу управління: лінійні, пошукові; технології управління за відхиленням, за результатами, за цілями, за ситуацією;

– за складністю та характером управлінського впливу: багатоланцюгові, під якими розуміють серію взаємопов’язаних задач, які виконуються послідовно (наприклад, атестація кадрів, заходи з підвищення професійної майстерності вчителів тощо); посередницькі - надання послуг одними педагогами іншим щодо вирішення конкретних завдань (наприклад, наставництво молодих педагогів); індивідуальні - з конкретизацією прийомів, навичок і послуг щодо кожного окремого педпрацівника (індивідуальне консультування вчителів з окремих проблем);

– за організаційно-кадровим аспектом: кадрового планування; оптимізації кількості та структури педагогів; регулювання трудових відносин; розробки правил прийому, розстановки і звільнення педагогічних працівників; структурування праці вчителя: змісту, організації, посадових обов’язків; оптимізації робочого часу; управління педагогічним навантаженням тощо;

– за структурно-функціональними параметрами: технології планування, організації, контролю, коригування, прогнозування, стимулювання, моделювання, прийняття управлінських рішень, самоменеджменту;

– за засобами інноваційного менеджменту: маркетингові, інжинірингові (проектно-консультативні послуги), реінжинірингові (технології кардинальних змін в умовах кризи чи розвитку), бенчмаркінгові (впровадження педагогічного досвіду використання інновацій); бранд-стратегічні (просування педагогічних інновацій на ринку освітніх послуг), фронтування (захоплення ринку освітніх послуг та відстоювання своїх позицій);

– за інноваційним компонентом: особисто зорієнтовані, інтерактивні, проектні, парсипативні, інформаційні, мультимедійні, технології порт фоліо;

– за культурологічним чинником: формування корпоративної культури педколективу, узгодження комунікативних зв’язків, моделювання організаційної культури навчального закладу;

– за соціальною складовою: технології підвищення життєвої активності та соціально-адаптивних можливостей людини, кризової психології, відстеження суспільних настроїв, прогнозування соціальних потреб, управління конфліктами;

– за діяльнісним аспектом: організаційно-реагуючі, професійнопродукуючі, регулятивно-корекційні, мотиваційно-стимулюючі, психологічно-налаштовуючі;

– за дидактичною спрямованістю: дистанційні, очні, самоосвіти.

Кожна з цих загальних технологій включає часткові технології, які в свою чергу, представлені відповідними процедурами та алгоритмами, що дозволяє впорядкувати окремі дії та кроки з метою оптимізації інтелектуальних, моральних та матеріальних затрат при використанні трудової активності педагогічного персоналу.

Розгляньмо, для прикладу, алгоритм застосування технології управління педагогічним навантаженням у навчальних закладах:

1. Установлення кількості годин, передбачених навчальними планами.

2. Розподіл варіативної та інваріантної складових педагогічного навантаження.

3. Визначення педагогічного навантаження відповідно до професійної кваліфікації педагогів.

4. Доповнення педагогічного навантаження вчителів годинами із суміжних предметів.

5. Узгодження педагогічного навантаження з кожним педагогом окремо, урахування побажань кожного вчителя та його внеску в педагогічний процес.

6. Вирівнювання, доповнення та переформування педагогічного навантаження.

7. Формування остаточного варіанта розподілу педагогічного навантаження.

8. Письмове повідомлення кожного працівника про його педагогічне навантаження.

9. Затвердження розподілу педагогічного навантаження на засіданні педагогічної ради.

10. Затвердження тарифікації відповідним управлінням освіти.

**4.Впровадження коучинга як технології управління персоналом**

Останнім часом все більш очевидним стає той факт, що майбутнє будь-якої організації, і навчального закладу в тому числі, безпосередньо залежить від можливостей і зростання продуктивності праці її співробітників. З іншого боку, майбутнє будь-якого співробітника залежить від його цінності для організації, цінності його знань, умінь і навичок. Кожний керівник навчального закладу має свій арсенал технологій управління персоналом. І грамотні керівники завжди намагаються задіяти інноваційні технології в інтересах навчального закладу. Значною мірою такими інноваційними технологіями є технології, які опираються на коучинг, адже в цьому випадку має місце новаторський, незвичайний тип відносин у колективі, особливо між керівником й підлеглими.

Коучинг з'явився і завоював популярність в останні 15-20 років на Заході. У найзагальнішому вигляді коучинг визначається як особлива система підтримки людини, яка дозволяє розкрити її потенціал і домогтися реальних результатів, як в особистому, так і в професійному житті. Найчастіше коучинг визначають як модель взаємодії, завдяки якій керівник підвищує рівень мотивації і відповідальності, як у себе самого, так і у своїх співробітників.

Коротко коучинговий стиль управління виглядає наступним чином: орієнтація на команди, створення бачення як необхідної умови ефективної взаємодії, організація активної співпраці між відділами. Оволодіння коучингом як стилем менеджменту дозволяє керівнику перейти від ситуативного реагування на звернення співробітників, дії клієнтів, конкурентів і представників влади до цілеспрямованої і послідовної організації своєї професійної діяльності.

**Застосування принципів філософії кайдзен**

Кайдзен називають найбільш сильною філософією японського менеджменту. "Кайдзен" (кайцен) перекладається як "поліпшення" (від "кай" – "зміни" і "зен" (цен) – "добре"). Стосовно процесу управління персоналом вона традиційно означає процес постійного (безперервного) і поступового вдосконалення, який стає можливим завдяки активній участі всіх співробітників компанії в тому, що вона робить, і в тому, як вона це робить.

Стратегія кайдзен – процес управління персоналом, стиль мислення і поведінки одночасно. Вона направляє індивідуумів і команди в "компанії-сім'ї", дозволяє орієнтувати їхні зусилля на забезпечення покращення в довгостроковому періоді завдяки підвищенню якості продуктів і процесів, що призводить до підвищення ступеня задоволеності клієнтів.

На рис. 3 представлено десять класичних принципів філософії кайдзен, які практикуються в процвітаючих японських компаніях.



Рис. 3 Принципи філософії кайдзен

Застосування філософії кайдзен в управлінні персоналом навчального закладу дозволить виявити фундаментальні причини незадоволеності клієнтів (учнів, батьків); сформувати системи і відношення, необхідні для впровадження змін. Використання основних принципів кайдзен дозволить підвищити залученість кожного працівника навчального закладу в процес вдосконалення освітніх послуг, які надаються. При цьому шанси на успіх діяльності навчального закладу на цільовому сегменті істотно підвищаться, бо кайдзен перетворює турботу про клієнтів в природний процес, який ніколи не закінчується.

**5.Методи встановлення і розвитку «людських відносин»**

**/досвід японських компаній/,**

**які можна застосувати у роботі з персоналом навчального закладу**

1) Метод неформального ділового спілкування керівників компанії з підлеглими їм працівниками, або так званий метод «дружнього поплескування по плечу», який являє собою самий елементарний і найбільш вигідний спосіб встановлення людських відносин, тому що не вимагає матеріальних витрат.

2) Метод «привітання працівника з Днем ​​народження» в присутності всього трудового колективу з врученням певної грошової суми, пам'ятного подарунка, який сприймається працівником як прояв особливої ​​уваги з боку адміністрації, що робить позитивний вплив на свідомість працівника і його бажання внести ще більший внесок у процвітання фірми.

3) Метод «відвертих бесід на робочих місцях» має на меті підсилити у рядового персоналу почуття людської гідності та рівноправності з керівниками компаній, що спонукатиме їх трудитися з ще більшою віддачею.

4) Метод «внесення пропозицій», або «система ящиків для пропозицій», яка переслідує ту ж мету, що і попередні методи, і полягає в заохоченні адміністрацією працівників активно вносити будь-які пропозиції щодо поліпшення діяльності компанії в письмовій формі.

5) Метод «організації консультацій з особистих питань для працівників компанії», які проводяться фахівцями - професіоналами або перебувають у штаті компанії, або залучаються до роботи на договірних засадах.

6) Метод спільного проведення дозвілля усіма членами трудового колективу» незалежно від займаної посади.

Співробітники - це, перш за все, стратегічний ресурс, на якому засновані всі успіхи і надії навчального закладу, і, одночасно, люди з їхніми цілями, потребами і проблемами. Про це повинен пам’ятати кожний керівник.

Оскільки всі цілі організації досягаються через людей, тому саме управління персоналом має бути на першому місці серед інших компонентів менеджменту навчального закладу.

Управління персоналом містить елементи мистецтва, оскільки їх утілення відбувається через призму особистісних якостей керівника навчального закладу як менеджера з персоналу. Тому керівник має, в першу чергу, зосереджуватися не на процесі, а на стосунках. Тому що: Хороша школа = комфорт клієнтів (учнів, їх батьків) + комфорт персоналу. А комфорт персоналу досягається тільки сумою позитивних енергій, які «живуть» в колективі.

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Лекція 2.Тема**. **Формування колективу організації.**

**План.**

1. Функції колективу.
2. Первинний колектив, сімейний колектив, трудовий колектив, тимчасовий колектив, загальношкільний колектив Виробничий колектив.

**Завдання роботи.**

1.Сформувати поняття про колектив організації.

2.З’ясувати сучасні підходи до формування колективу організації.

3.Вчити аналізувати, структурувати і фіксувати інформацію, встановлювати міжпредметні зв’язки, активно слухати.

**Основні поняття:** первинний колектив, сімейний колектив, трудовий колектив, тимчасовий колектив, загальношкільний колектив, виробничий колектив.

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

**Структура лекційного заняття №2**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

Колектив — соціально значима група людей, які об'єднані спільною метою, узгоджено діють для досягнення мети і мають органи самоврядування.

Його характеризують єдність цілей, високий рівень міжособистісного спілкування, згуртованість, внутрішня дисципліна, специфічні норми співжиття. Він є ланкою, що з'єднує особистість із суспільством. Виховання особистості в колективі є втіленням закономірностей розвитку суспільства, адже в колективних взаєминах створюються умови для соціально-психічного її розвитку. Відокремившись від колективу, людина опиняється в соціально-психологічному вакуумі, що значно ускладнює її розвиток.

Колектив є соціальною системою, яка виконує такі функції:

— організаторську (полягає в об'єднанні особистостей для виконання певних завдань);

— виховну (спрямована на створення оптимальних умов для всебічного виховання, психічного й соціального розвитку особистості);

— стимулюючу (сприяє формуванню морально-ціннісних стимулів діяльності особистості, регулює поведінку членів колективу, впливає на формування в особистості цілеспрямованості, волі, гуманності, працьовитості, совісності, чесності, гідності тощо).

Універсальне поняття «колектив» охоплює різні його види, до яких належать:

**Первинний колектив**. Об'єднує людей (школярів), згуртованих у порівняно невелику соціальну групу, учасники якої перебувають у постійних ділових, товариських, побутових стосунках. Ним може бути колектив класу, виробничої бригади на підприємстві, професійної групи в установі, підрозділу у військових частинах та ін. За кількісним складом нараховує 10—15 осіб. За більшої кількості в ньому відбувається розподіл на мікроколективи. Якщо в соціальній групі менше 7—8 осіб, вона не є колективом у соціально-педагогічному смислі. Це — замкнена група друзів, приятелів.

За якісним складом у колективі має бути приблизно однакова кількість осіб обох статей. Якщо ця вимога загалом витримується у колективах загальноосвітніх закладів, то на виробництві, в системі професійної освіти цього досягти значно складніше, що породжує значні труднощі у розвитку колективу, організації міжособистісних стосунків.

**Загальношкільний колектив**. Об'єднує усіх учнів і педагогічних працівників загальноосвітнього навчально-виховного закладу. Здебільшого у них перебуває 500—600 осіб. У таких колективах усі знають один одного, час від часу збираються разом. У ньому теж бажано, щоб була однакова кількість осіб обох статей. Якщо в загальноосвітніх школах, інших навчально-виховних закладах нараховується 1500—2500 осіб, то колективу, по суті, немає. Особа в такому соціальному об'єднанні є анонімною, що вкрай негативно впливає на її виховання.

**Тимчасовий колектив.** Складається з осіб, які належать до постійних колективів для виконання тимчасових завдань, задоволення своїх пізнавальних і соціальних інтересів (танцювальний колектив, хор, туристська група та ін.). Чисельно вони невеликі, згруповані на основі соціальних інтересів.

**Виробничий колектив**. Це — група професіоналів, об'єднаних для науково-дослідної роботи, виробничої діяльності, охорони порядку, лікування людей тощо.

**Сімейний колектив**. Його складають члени однієї родини. Склався історично як важливе соціальне утворення суспільства.

Колективи можуть бути одновікові й різновікові. У традиціях народної педагогіки — виховання особистості в різновіковому колективі, де старші за віком і соціальним статусом передають свій досвід молодшим, турбуються про їх захист, допомагають долати труднощі. Молодші прагнуть оволодівати соціальним досвідом старших, відчувають відповідальність перед ними.

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Кредит 2. Кадри та їх планування.**

**Лекція 3. Тема. Кадрова політика та стратегія управління персоналом ЗНЗ.**

**План.**

1.Поняття і значення сучасної кадрової політики, її основні структурні складові.

2.Правова база для здійснення сучасної кадрової політики. Вплив стилів керівництва на кадрову політику.

3. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб.

4. Кадрова політика організації: визначення, цілі. Державна кадрова політика.

5. Засоби кадрової політики

6. Кадрове планування. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування

7.Оперативний план роботи з персоналом.

8. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Навчальні цілі:

• розкрити сутність, значення і цілі кадрової політики ЗНЗ;

• визначити чинники, що визначають кадрову політику ЗНЗ;

• продемонструвати напрямки кадрової політики ЗНЗ;

• охарактеризувати типи кадрової політики;

• розкрити етапи проектування кадрової політики ЗНЗ;

• висвітлити стратегії управління персоналомЗНЗ;

• розкрити зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

* вчити аналізувати, структурувати і фіксувати інформацію, встановлювати міжпредметні зв’язки, активно слухати.

**Основні поняття.**

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

**Структура лекційного заняття №3**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

### Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Існує багато різних точок зору щодо визначення поняття "кадрова політика". Наприклад, О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що: "Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання" [84]. Є.В. Маслов визначає кадрову політику як "головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства" [22]. На думку А.К. Саакяна, "... кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління" [33].

Таким чином, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілі кадрової політики підприємства наведені на рис. 5.1.



Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

• звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;

• проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;

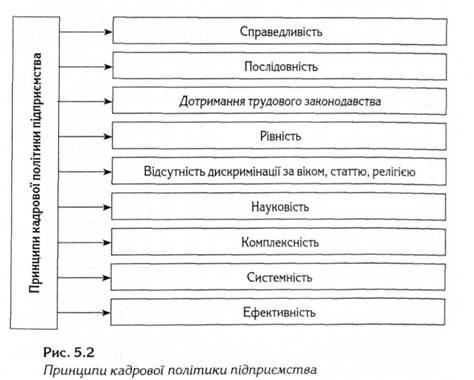
• проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;

• проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;

• вкладати гроші у підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих працівників, або "дорожчих", але маневрених і т.д.

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

Кадрова політика підприємства повинна засновуватися на принципах, наведених на рис. 5.2.



Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками (рис. 5.3).



Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; ситуація на ринку праці.

Наприклад, присутність у нормах деяких країн заборон на застосування тестів при прийомі на роботу змушує працівників служб управління персоналом бути дуже винахідливими в проектуванні програм відбору та орієнтації персоналу.

Орієнтуючись на урахування ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили. Важливо одержати інформацію про професійні і суспільні об'єднання, у яких приймають участь працівники підприємства або кандидати на роботу. Стратегію діяльності даних об'єднань, їхні традиції і пріоритети у засобах боротьби необхідно враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм у підприємстві.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є:

• цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива

Так, наприклад, для підприємств, що націлені на швидке одержання прибутку і потім згортання роботи, потрібні зовсім інші професіонали у порівнянні з підприємствами, орієнтованими на поступове розгортання великого виробництва з безліччю філій;

• стиль управління

Порівняння підприємств, побудованих жорстко централізованим чином, та тих, що віддають перевагу децентралізації, показує, що цим підприємствам потрібен різний склад професіоналів;

• умови праці

Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є:

• ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;

• ступінь шкідливості роботи для здоров'я;

• місцерозташування робочих місць;

• тривалість і структурованість роботи;

• взаємодія з іншими людьми під час роботи;

• ступінь волі при рішенні задач;

• розуміння і прийняття мети підприємства.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників у підприємстві;

• якісні характеристики трудового колективу

Так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі і задоволеності працею.

Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

Кадрова політика на підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на наступних принципах:

• повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;

• у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;

• результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

• максимальне делегування функцій управління працівникам;

• необхідність розвитку мотивації працівників.

Базаров Т.Ю. виділяє такі **типи кадрової політики підприємств** [2]:

1. У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики:

1.1. Пасивна кадрова політика: керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків.

Для такого підприємства характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації даної кадрової політики працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

1.2. Реактивна кадрова політика: керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи.

Керівництво підприємства орієнтоване на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги.

1.3. Превентивна кадрова політика: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу.

Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак підприємство, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу раніше. Кадрова служба таких підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких підприємств – розробка цільових кадрових програм.

1.4. Активна кадрова політика: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Але механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису).

2. У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

2.1. Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни, що готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних підприємствах. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

2.2. Закрита кадрова політика: підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Таблиця 5.1. Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрової політики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспекти роботи з персоналом | Тип кадрової політики | |
| Відкрита | Закрита |
| Набір персоналу | Ситуація високої конкуренції на ринку праці | Ситуація дефіциту робочої сили |
| Адаптація персоналу | Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів | Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів |
| Навчання і розвиток персоналу | Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового | Часто проводиться у межах підприємства, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи підприємства |
| Просування персоналу | Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу | Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам підприємства, проводиться планування кар'єри |
| Мотивація і стимулювання | Перевага надається питанням стимулювання (зовнішній мотивації) | Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті) |
| Впровадження інновацій | Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності робітника підприємства | Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни |

**3. Моніторинг персоналу**

Мета даного етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

При цьому є доцільною оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика підприємства повинна забезпечити:

• організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як "свою власну" і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

• високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

• функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

• структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Лекція 4.Тема**. **Організація діяльності та функції служб персоналу ЗНЗ.**

**План.**

1.Характеристика кадрової служби організації, ефективність роботи кадрової служби, організаційна структура кадрової служби навчального закладу.

2.Основні групи комплексу документів за функціями управління кадрами.

3.Стадії типової технологічної схеми обробки кадрової документації, документаційне забезпечення обліку та руху персоналу.

4.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.

5.Положення про кадрову службу персоналу.

6.Функції кадрової служби персоналу

Навчальні цілі:

• розкрити роль кадрової служби в управлінні ЗНЗ;

• визначити функції кадрової служби ЗНЗ;

• охарактеризувати структуру служби управління персоналом;

• розкрити зміст Положення про кадрову службу ЗНЗ;

• продемонструвати модель менеджера кадрової служби ЗНЗ;

• висвітлити питання діловодства в роботі кадрової служби ЗНЗ.

**Основні поняття.**

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

**Структура лекційного заняття №4**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Лекція 5. Тема**. **Поняття про лідерство та управління.**

**МЕТА ЗАНЯТТЯ:**

* Забезпечити засвоєння студентами основних понять теми.
* Ознайомити студентів з тим, хто і яким чином керує людьми, яким чином застосовують владу над людьми, що являє собою лідерство і хто є лідером в колективі.
* Виховувати навички керування людьми, щоб в майбутньому стати лідером у колективі.
* формувати досвід самоаналізу і самооцінки педагогічних явищ і ситуацій, уміння моделювати та проектувати навчально-виховний процес;
* розвивати системне та критичне педагогічне мислення, професійно-педагогічну компетентність, пізнавальні і професійні інтереси.
* формувати гуманістично спрямовану особистість майбутнього вчителя, творчий підхід до здійснення педагогічної діяльності.

**Основні поняття:** керівництво, влада, лідерство.

**Обрані методи**: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, моделювання.

**Наочність:** таблиці, схеми, проектор, тощо.

**І. Організаційна частина**

* перевірка готовності студентів до початку заняття;
* перевірка наявності студентів на занятті.

**ІІ. Повідомлення теми і завдань заняття.**

Зміст лідерства та його відмінності від управління. Основні вміння та ролі лідера. Типи лідерів. Характеристика основних стилів керівництва. Зміст ситуативного підходу до вивчення лідерства. Критерії ефективності діяльності лідера. Трудова кар'єра та її планування в організації. Професійна та внутрішньоорганізаційна кар'єри. Вертикальна, горизонтальна та центробіжна кар'єра. Типи та етапи кар'єри. Організація професійно-кваліфікаційного просування робочих і планування їх трудової кар'єри. Планування і розвиток кар'єри фахівців і керівників організації. Види кар'єри: трамплін, сходи, змія, перехрестя

План

1.  Поняття керівник і керівництво.

2.  Поняття влади.

3.  Поняття лідерства.

**Література**

1. Довгань Л. Є., Нємцов В.Д. Менеджер – підготовка і перепідготовка. – К.: МП “ОКО”, 1993, - 126 с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент: - Т.1 – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997, - 543 с.
3. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: КНЕУ. 1997. – 248 с.
4. Платонов С. В., Третяк В. И. Искусство упраленческой деятельности. – К.: ООО «Издательство Либра», 1996. –416 с.
5. Салига С. Я. Основи менеджменту: учбовий посібник. – К.: “ОКО”, 1994. – 140 с.
6. Туленков М. В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. Посібник.- К.:МАУП, 1998. –136 с.

Розглянемо стисло ці поняття, тобто поняття керівництво, влада, лідерство.

**1. Поняття керівник і керівництво.**

Ефективність протікання управлінського процесу, настрій людей в підрозділі, стосунки між працівниками залежать від багатьох факторів: умов роботи, професійних якостей кадрових працівників, рівня керівного складу і т. п. один з видатних спеціалістів у галузі соціальної психології Г. Сельє писав: «Выбор места работы нужно начинать с выбора руководителя».

Хто ж та особа, що є керівником будь-якої організації,.

Керівник — це особа, яка наділена правом приймати рішення і є єдиноначальником у межах наданих йому повноважень. Це насамперед формальна категорія, тому що керівник має владу над працівниками завдяки посаді, яку він займає.

З виникненням понять “керівник”, “керівництво” з’явилось багато визначень цих понять. Не будемо звертатись до історії становлення і розвитку, а скажемо тільки, що спільна праця людей, яка спрямована на досягнення певної мети, неможлива без організації їхньої діяльності.

Діяльність сучасного керівника є багатоплановою. Вона поєднує діяльність по визначенню основних цілей органу, а також шляхи їх досягнення: це і вплив на підлеглих, і виконання певних функцій як по відношенню до підлеглих і організації в цілому, так і до вищих органів. Також діяльність керівника передбачає і певний тип спілкування у стосунках з особами, які є учасниками управлінських відносин.

Кожен керівник здійснює свій вплив на підлеглих з метою спонукати їх до певної службової поведінки, щоб їхня поведінка відповідала як вимогам організації, так і власним уявленням.

Треба прививати до підлеглих ці якості.

Яким же чином керівник впливає на підлеглих? Є два основних способи впливу:

—  прямий (наказ, указівка, завдання);

—  мотивувальний (через стимул — заохочення).

При прямому впливі створюється ситуація, коли невиконання необхідних дій призводить до покарання (організаційно-розпорядчі методи управління). Така формула відносин між керівником і підлеглим називається примусом, тобто цілі керівника можуть бути не пов’язаними з інтересами виконавця, а іноді можуть і протистояти ним.

При мотивувальному впливі керівника на виконавця створюється ситуація, коли за виконання необхідних дій працівника заохочують, роблячи вплив на його потреби та мотиви.

Вплив керівника на діяльність органу заснований в основному на формальних відносинах між ним і підлеглим — тобто на відносинах посадових.

Керівництво в цьому зв’язку прийнято вважати продуктом формальних (організаційних) відносин.

В чому ж полягає поняття керівництво?

Керівництво — це право конкретної особи, яка займає певну посаду в системі, давати організаційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання.

Це право випливає з повноважень керівника, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиноначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Єдиноначальник здійснює керівництво органом на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом їх виконання, а також несе повну відповідальність за діяльність організації.

При колегіальному управлінні відбувається розподіл керівних обов’язків між колегіальним органом управління (президія, рада, правління) і особою, яка очолює цей орган або підрозділ. Такий розподіл здійснюється шляхом розмежування компетенції колегіального органу і компетенції керівника.

Як правило колегіальний орган розв’язує найбільш великі проблеми діяльності організації і делегує керівникові функції виконання колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Можна спостерігати два види керівництва — формальне і не формальне.

Формальне керівництво здійснює керівник підрозділу завдяки займаної посади, на яку він був призначений ззовні, вищим керівництвом, який наділений певними владними повноваженнями. Місце і роль керівника обумовлені певними нормативними документами. Також на відмову здоровому глузду керівником нерідко призначають на посаду незалежно від того, чи сприймають підлеглі його таким (тобто начальником), чи відповідає він цій ролі, чи ні.

**Висновок:** Керівник, призначений на посаду, повинен здійснювати керівництво таким чином, щоб подальший розвиток колективу був найбільш ефективним, не забуваючи про те, що кожен колектив складається з окремих людей, а про них треба дбати.

**2. Поняття влади.**

Для того, щоб виконувати свої функції, керівник повинен мати владу.

Влада — це можливість впливати на поведінку інших людей.

Керівний вплив і влада залежать від:

—  особистості, на яку спрямований цей вплив;

—  ситуації, яка склалася;

—  якостей керівника.

Залежність влади від особистості, на яку спрямовано вплив, полягає в тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а звідси і відповідна поведінка людини. Є люди, для яких влада керівника поширюється на всі їх вчинки як на роботі, так і поза нею. Деякі визнають цю владу тільки до певних меж. Але є такі, які формально підкоряючись владі керівника, все одно роблять усе на свій роздум (на свое усмотрение).

Реальна влада залежить від ситуації, в якій перебуває керівник. Наприклад, влада молодого керівника не може рівнятися владі досвідченого керівника, який керує органом тривалий час.

Звідси можна сказати, що не існує абсолютної влади, тому що ніхто не може однаково впливати на всіх людей у будь-яких ситуаціях.

Влада керівника над підлеглими залежить також від його особистих якостей, від його професійної компетентності і уміння знайти важелі (рычаги) впливу на підлеглих йому осіб.

Також влада в організації визначається ієрархією взаємовідносин, тобто тим, яке місце той чи інший керівник займає на щаблях (ступенях) управління. На перший погляд, чим вищу посаду займає керівник в ієрархії управління, тим більшу владу він має над підлеглими йому людьми. Це правильно щодо колективу в цілому.

Якщо взяти окремого виконавця, то більшу владу над ним має безпосередній керівник, ніж той хто перебуває на вищому щаблі (ступени) управління, тому що безпосередній керівник працює з виконавцем у тісному контакті і здійснює на нього прямий вплив, на відмову від вищого керівника. Це пояснюється тим, що для наявності влади над підлеглими треба здійснювати контроль над тим, що має суттєве значення для підлеглого виконавця, над тим, що створює його залежність від керівника і змушує виконавця діяти так, як того бажає керівник. А це дуже важко зробити, коли знаходишся “далеко” від виконавця.

В практиці управління розрізняють шість форм влади керівника над підлеглим:

—  влада заснована на примушенні;

—  влада заснована на винагороді;

—  експертна влада;

—  еталонна влада;

—  законна влада;

—  харизма.

Влада, що ґрунтується на примусі, поширена в багатьох організаціях, де керівники не визнають іншого впливу на підлеглих, хоча, можливо, вони і відчувають обмеженість цього впливу. Суть цієї влади полягає в тому, що керівник має засоби покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню потреб підлеглого або спричинити йому інші неприємності.

Влада, що ґрунтується на винагороді — суть цієї влади полягає в тому, що керівник до свого підлеглого застосовує важелі (рычаги) у вигляді винагороди, тобто дає можливість задовольнити потреби підлеглого.

Експертна влада — коли підлеглий впевнений у тому, що керівник має спеціальні знання (є добрим спеціалістом), які дають змогу задовольнити потреби підлеглого.

Еталонна влада (влада прикладу) — суть цієї влади в тому, що керівник має такі особисті якості, які дуже подобаються підлеглому, і підлеглий хоче їх набути, коли виконує доручення або вказівки керівника (подражание).

Законна влада — це влада, яка ґрунтується на переконанні підлеглого в тому, що керівник має право віддавати вказівки, накази, які підлеглий повинен виконувати. Її ще називають традиційною. Кожен керівник володіє законною владою згідно наданих йому повноважень управляти людьми.

Харизма — це влада, яка заснована не на логіці чи силі традицій (влада керівника), а влада, яка побудована на особистих якостях (здібностях) лідера.

**Висновок:** Влада — це велика і безмежна можливість впливати на підлеглого, але, застосовуючи владні важелі, треба їх застосовувати з умови, “не перегинати палку”.

**3. Поняття лідерства.**

Наступним важливим елементом соціальної психології є лідерство. Що ж таке є лідерство, що воно вивчає?

Лідерство — це один з механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об’єднує, спрямовує дії всієї групи. Лідерство — це коли у когось з членів групи виникає особливий статус, який заснований на довірі, авторитеті, високому рівні кваліфікації, на особистих симпатіях, на прагненні вчитися і переймати досвід.

Нове управлінське мислення потребує, щоб керували людьми не начальники (формальні керівники), а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом.

Лідерство — це об’єктивне явище, що характеризує стосунки між людьми в групі. Воно може виявлятися по різному, але в кожній соціальній групі завжди є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою більшості або всіх членів групи. Ця довіра виникає в результаті особистих людських якостей, кваліфікації, ставлення до справи і людей. Людина, яка має такий статус називається лідером.

Лідер — один з членів соціальної групи, який користується найбільшим авторитетом і довірою, на основі людських якостей, кваліфікації, ставлення до справи і людей.

Лідери, як правило, мають ряд виражених якостей:

—  спосіб життя лідера заснований на тісному поєднанні кар’єри (якої прагне) і особистого життя;

—  лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку; здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку цих якостей і їх удосконалення;

—  лідер відчуває своє покликання керувати іншими людьми на підставі авторитету і довіри.

Статус лідера відрізняється від статусу керівника особливостями ролей та функцій, які вони виконують.

Керівник управляє людьми на основі принципу єдино начальства — сам приймає рішення і контролює хід їх виконання.

Лідер навпаки дає право кожному із своєї команди творчо працювати і самостійно приймати рішення. Він не узурпує владу, а виступає генератором ідей, відточує їх у контактах із співробітниками, які пропонують варіанти майбутніх рішень.

Основне завдання лідера — не приймати рішення, а допомагати співробітникам самостійно шукати шляхи вирішення проблем, які стоять перед колективом, формувати цілі колективної діяльності. Функція контролю замінюється функцією координації.

Іноді між керівником і лідером виникають несприятливі ситуації, які можуть привести до конфлікту. Тоді у керівника лишається два варіанти уникнути цієї проблеми:

—  докласти певних зусиль для того, щоб самому стати неформальним лідером;

—  побудувати стосунки з лідером таким чином, щоб вони не призводили до конфлікту, щоб вони доповнювали та підсилювали формальну діяльність керівника.

Це одна з важливих сторін мистецтва управління.

В лідерстві велику роль відіграють такі риси характеру як:

—  впевненість (і люди тому вірять, довіряють);

—  оптимізм (ніколи не засмучується);

—  добропорядність (обов’язковість, якщо пообіцяв — зроби);

—  поважність (культура, повага до людей);

—  наполегливість (не боїться труднощів).

Але не можна пов’язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини — це явище групової діяльності.

Лідерство залежить від:

—  виду діяльності групи (організації);

—  умов, в яких діє група;

—  соціально-психологічної структури групи;

—  від організації спільної діяльності.

Само лідерство не має певної структури в системі влади, але являє собою певну владу над людьми.

Нерідко в практиці управління змішують лідерство і амбіційність, яка є протилежністю лідерству. Амбіції — це нереальні прагнення до лідерства, неправильне відчуття лідерства якогось члена групи. Не можна дуже амбіційну людину називати лідером (пояснити). Звично цих людей називають демагогами і в неформальних соціальних групах вони частіше за все відносяться до категорії відвергнутих (ізгоїв).

**Лідерство і управління. Лідер і менеджер**

Лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі.

Різниця між лідером і менеджером проводиться по багатьом позиціям (див. табл. 1). Ефективний менеджер не обов‘язково являється ефективним лідером, і навпаки. Їх основні характеристики находяться як би в різних вимірах.

Лідер також являється керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в організації, але не являтися фактично лідером, бо той повинен бути не затверджений наказом, а психологічно визнаний оточуючими як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їх потреб. Тому практично виділяють такі розбіжності між лідером і керівником:

* керівник звичайно признається офіційно, а лідер висувається стихійно;
* керівникові надаються законом певні права й обов‘язки, а лідер може їх не мати;
* керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
* керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрігруповими стосунками;
* керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

Таблиця 1.

|  |  |
| --- | --- |
| КЕРІВНИК | ЛІДЕР |
| Адміністратор | Новатор |
| Доручає | Надихає |
| Працює за цілями інших | Працює за своїми цілями |
| План – основа дій | Бачення – основа дій |
| Спирається на систему | Спирається на людей |
| Використовує доводи | Використовує емоції |
| Контролює | Довіряє |
| Підтримує рух | Надає імпульс руху |
| Професіонал | Ентузіаст |
| Приймає рішення | Перетворює рішення |
| Робить справу правильно | Робить правильну справу |
| Той, кого шанують | Той, кого обожнюють |

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи.

Лідер і керівник - різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний “дух” змагання і суперництва.

Лідер і керівник – одна і та сама особа, В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника підрозділу впливають з особливостей ролі та функцій, виконуваних першим і другим. Керівник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих. Лідер право на прийняття рішень не узурпує за собою, а навпаки, надає кожному співробітнику.

В результаті змінюється статус підлеглих. Якщо у керівника це певна група людей, якою він керує, виступаючи часто зовнішньою цілевстановлюючою силою, то у лідера колектив підрозділу перетворюється в команду, в якій її члени не відбувають повинність, а наповнені творчим поривом.

Лідер є членом цієї команди, займаючи разом з тим особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі співробітниками, сприймає задуми членів команди як свої власні та допомагає у реалізації їх. Його основне завдання – не приймати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, які потрібно вирішити, в формуванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно і функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації.

Лідер концентрується на пошуку шляхів погодження різноманітних, часто протилежних інтересів інших працівників та необхідних ресурсів для вирішення проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу лідера, оскільки тільки це дає змогу йому виконувати його функції і знаходити та ставити проблеми перед іншими членами команди.

Лідери будують свої стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх. Вони кладуть довіру в основу групової та сумісної роботи. Щодо професіоналізму, то використовуючи його, а також різні здібності та вміння, менеджери концентрують свої зусилля в сфері прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду.

Лідери, в протилежність, здійснюють постійні спроби розробки нових та неоднозначних вирішень проблеми. Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показали, що значна група менеджерів в більшості володіє лідерськими якостями. Однак, зворотній варіант також зустрічається в реальному житті.

**Стилі лідерства**

Нині лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками:

* За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.
* За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний – якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.
* За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем. Перед тим, як перейти до розкриття стилів лідерства ми би хотіли з‘ясувати і вже напевне визначити, що ми розуміємо під словом “стиль”, “стиль керівництва, лідерства”. Це допоможе глибше вникнути в суть цього явища.

Під словом “стиль” розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно як щось, що відрізняє один об‘єкт від іншого. Стиль - поняття багатозначне. Кажуть: стиль епохи, архітектурний стиль, стиль художника, стиль одягу, стиль життя, стиль лідерства. В соціальній психології під стилем мається на увазі цілісна відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб‘єктом своїх функцій.

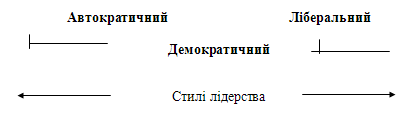
Якщо розглядати стиль з точки зору менеджменту, то стиль управління – це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом. Ці два підходи мають щось спільне в своєму розумінні і обґрунтовуються з однієї позиції, але застосовуються в різних сферах, тому набувають інші напрямки і деякі відмінності.

Кожна організація представляє собою унікальну комбінацію індивідів, цілей і задач. Кожний керівник – це унікальна особистість, яка володіє рядом здібностей. Тому стилі лідерства не завжди можна віднести до якоїсь конкретної категорії. Скоріше, стиль даного керівника – лідера може бути віднесений до якоїсь позиції. Спробуємо розкрити стилі лідерства, які обирає лідер для здійснення своєї діяльності.

Приступимо до описання кожного стиля, бо це дуже важливо для нормальної роботи підприємства, для встановлення приємного психологічного клімату в колективі та інших сферах діяльності підприємства.

Ці стилі можна зобразити схематично, де по традиційній класифікації стиль може бути авторитарним або автократичним (це одна крайність) та ліберальним (це друга крайність) і середній стиль між ними – демократичний.

Таблиця 2. Основні стилі керівництва



**Висновок:** Дійсний лідер не прагне до лідерства, воно виникає природно, як результат його діяльності, поведінки.

**Висновок по лекції:** Найбільш корисним для колективу коли його керівник є одноразово і лідером, коли “авторитет влади” поєднується з “владою авторитета”.

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Кредит 3. Основи трудового права для керівника навчального закладу.**

**Лекція 6.Тема**. **Кадрова служба та кадрове діловодство.**

**МЕТА ЗАНЯТТЯ:**

* Забезпечити засвоєння студентами основних понять теми.
* формувати досвід самоаналізу і самооцінки педагогічних явищ і ситуацій, уміння моделювати та проектувати навчально-виховний процес;
* розвивати системне та критичне педагогічне мислення, професійно-педагогічну компетентність, пізнавальні і професійні інтереси.
* формувати гуманістично спрямовану особистість майбутнього вчителя, творчий підхід до здійснення педагогічної діяльності.

**Основні поняття:** **кадрова служба, кадрове діловодство, персонал,** .

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

**І. Організаційна частина**

* перевірка готовності студентів до початку заняття;
* перевірка наявності студентів на занятті.

**ІІ. Повідомлення теми і завдань заняття.**

**План лекції**

1.Основні поняття кадрового діловодства.

**2.** Види документів та їх характеристика

2.1. Організаційні документи.

2.2. Розпорядчі документи.

2.3. Довідково-інформаційні документи.

3. Кадрова документація

3.1. Організаційні, розпорядчі та довідково-інформаційні кадрові документи.

3.2. Особисті, особові та облікові документи.

4. Нормативно-правове забезпечення організації кадрового діловодства.

**Список рекомендованої літератури:**

1. Авер’янова Є. Усе про кадрове діловодство: метод. посібник / Є. Авер’янова, О. Антонова, В. Бабак, В. Василенко, О. Голоктіонова. – Д.: Баланс-Клуб, 2009. – 128 с.

2. Ганжела С.І. Інформатика. Базовий курс для користувачів: навч. посібник / С.І. Ганжела, І.П. Ганжела // Кіровоградський держ. педагогічний ун-т ім. Володимира Винниченка. – Кіровоград: Авангард, 2008. – 220 c.

3. Данюк В.М., Кулаковська Л.П. Кадрове діловодство: Навч. посібник – К.: Каравела, 2006. – 240 с.

4. Тітенко Л.А. Діловодство з використанням комп’ютерної техніки: Навч.-метод. посібник / Л. А. Тітенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 192

1.1. *Персонал* представляє собою особовий штат працівників підприємства, включаючи працюючих власників та співвласників, трудові відносини яких з підприємством зафіксовані у трудовому договорі або контракті. Його діяльність спрямована на досягнення кінцевих показників господарювання. Термін персонал найчастіше використовується на рівні підприємства.

Поруч з поняттям персонал використовують поняття „кадри”. Існують такі *підходи до визначення сутності поняття „кадри”*:

1) висококваліфіковані працівники підприємства з глибоким знанням своєї справи та досвідом роботи;

2) економічне населення з певним рівнем освіти (середня загальна, професійно-технічна, вища) та досвідом роботи або без них, які пропонують свою робочу силу на ринку праці і можуть бути залучені на виробництво.

*Діловодство* – це діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами в процесі управлінської діяльності.

Згідно із Законом України „Про інформацію”, *документ* – це передбачена матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на папері, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носієві.

В Україні офіційно прийняті три значення документа, зафіксовані в ряді державних стандартів (ДСТУ):

1) *записана інформація*, яка може розглядатися як одиниця під час здійснення інформаційної діяльності.

2) *матеріальний об’єкт* з інформацією, закріпленою створеним людиною способом для її передачі в часі та просторі.

3) *матеріальний об’єкт*, що містить в закріпленому вигляді інформацію, оформлений встановленим порядком і такий, що має відповідно до діючого законодавства правове значення.

Для кадрового діловодства в даному разі найбільш прийнятним є останнє визначення, де документ розуміється як матеріальний об’єкт, який містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до чинного законодавства юридичну силу.

Названі у визначенні ознаки документа передбачають: наявність інформації, смислового змісту; стабільну речову (матеріальну) форму, що забезпечує довготривале використання та зберігання документів; функціональне призначення для передачі інформації в просторі та часі, тобто для використання в соціальних комунікаційних каналах.

Головною складовою документа виступає *інформація*, тобто різноманітні дані, відомості, повідомлення, знання, призначені для передачі у процесі комунікації. Зокрема, документ може служити письмовим доказом, також є джерелом різноманітних відомостей довідкового характеру. Повноту інформації характеризує її обсяг, який має бути достатнім для прийняття рішення. Достовірність інформації визначається рівнем відповідності її до змісту об’єктивного стану речей. Інформація має бути оперативною, щоб за час її передачі й обробки стан речей не змінився. Документування інформації здійснюється згідно з відповідними законами й постановами органів державної влади, якими визначається організація діловодства і стандартизація документів.

*За первинністю виникнення* документи поділяють на:

– *первинні документ* – документи, що містять вихідну (первинну) інформацію (закони України, економічні трактати);

– *вторинні документи* – документи, що містять у собі результат аналітико-синтетичного або іншого перероблення одного, або кількох первинних документів (Трудовий кодекс, навчальна література).

Наукова дисципліна, що вивчає структуру і властивості документальної інформації, розвиток форм, операції, методи, оптимізацію роботи з документами, називається *документалістикою*.

*1.2. Основною нормативною базою кадрового діловодства є:*

1) закони України:

– „Про інформацію”;

– „Про мови”.

2) постанови:

– ВРУ „Про державний герб України”,

– КМУ „Про затвердження правил надання послуг поштового зв’язку”, „Про затвердження примірної інструкції з діловодства”.

Існує „Єдина державна система діловодства”, на основі якої приймається державний класифікатор управлінської документації – Національний стандарт України „Уніфікована система організаційно-розпорядчої інформації, вимоги до оформлення документів”.

**2. Види документів та їх характеристика**

2.1. Організаційні документи.

2.2. Розпорядчі документи.

2.3. Довідково-інформаційні документи.

2.1. У свої діяльності будь-яке підприємство використовує три групи документів:

– організаційні (установчий договір, статут підприємства, колективний договір, привила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурний підрозділ, інструкція);

– розпорядчі (наказ, розпорядження, вказівки);

– довідково-інформаційні (акт, довідка, доповідна записка, пояснювальна записка, звіт).

Серед *організаційних документів* виділяють:

1. *Установчий договір* – цивільно-правовий документ, яким засновники юридично закріплюють свій намір створити підприємство з певною назвою.

2. *Статут підприємства* – локальний правовий акт підприємства, що регулює поряд з нормами чинного законодавства правову основу його діяльності.

3. *Положення* – правовий акт, що визначає порядок утворення, права, обов’язки і організацію роботи підприємства, його структурних підрозділів, а також регулює конкретні напрями діяльності.

4. *Колективний договір* – документ, положення якого спрямовані на захист соціально-економічних прав та інтересів працівників і власників підприємства та встановлюють їх обов’язки і відповідальність.

5. *Правила внутрішнього трудового розпорядку* – внутрішньо нормативний документ підприємства, що передбачає організацію його роботи, внутріоб’єктний режим праці, взаємні обов’язки працівників, порядок направлення працівників у відрядження, відпусток та ін.

6. *Положення про структурний підрозділ* – документ, в якому відображається внутрішня структура підрозділу, встановлюється його роль і місце в організаційній структурі підприємства.

6. *Інструкція* – правовий документ, яким визначаються права, що регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові та інші аспекти діяльності підприємства.

2.2. *Розпорядчі документи* представляють собою документи, що містять інформацію про відповідні розпорядження управлінського органу (лінійних та функціональних керівників).

До розпорядчих документів відносять:

1. *Наказ* – нормативний документ, який видає керівник підприємства для вирішення основних завдань, що поставлені перед підприємством.

2. *Вказівки* – нормативно-розпорядчий документ, який готують міністри, керівники об’єднань підприємств, переважно інформаційно-методичного характеру, що пов’язаний із виконанням наказів, інструкцій та інших актів вищих органів управління.

3. *Розпорядження* – розпорядчий документ посадової особи, державного органу, підприємства, виданий в межах їхньої компетенції, що має особливу юридичну силу щодо підлеглих (працівників, громадян) та організацій, яким адресовано це розпорядження.

2.3. *Довідково-інформаційні документи* включають інформацію про фактичний стан справ, який береться до уваги і який може бути основою для прийняття управлінських рішень.

Розрізняють наступні види довідково-інформаційних документів:

1. *Акт* – документ правової чинності, складений однією або кількома особами, що підтверджує будь-які встановлені факти або події.

2. *Довідка* – документ, що містить опис тих або інших подій чи фактів.

3. *Звіт* – документ, в якому в письмовій формі подається повідомлення про виконання певної роботи.

**3. Кадрова документація**

3.1. Організаційні, розпорядчі та довідково-інформаційні кадрові документи.

3.2. Особисті, особові та облікові документи.

3.1. Документи, що регулюють питання формування розподілу, обміну і використання персоналу підприємства, належить до *кадрової документації*.

Кадрова документація містить інформацію про особовий склад працівників підприємства: найм і призначення на посади, професійне навчання, оцінювання персоналу, атестацію працівників, надання відпусток тощо.

Кадрова документація є іменною, вона стосується конкретних працівників.

*За функціями кадрові документи* поділяють на:

– *організаційні кадрові документи* – належать загальні документи, що регламентують організацію роботи з персоналом суб’єкта господарювання. До них можна віднести: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про відділ кадрів та проходження атестації, про конкурсний відбір, інструкцій з діловодства, посадові інструкції;

– *розпорядчі кадрові документи –* відносять: накази про зарахування на посаду, переміщення, звільнення працівників, заохочення та дисциплінарні стягнення, проходження атестації, зарахування кадрів до резерву;

– *довідково-інформаційні кадрові документи*, за допомогою яких передають поточну інформацію (доповідні та службові записки), складають списки, звіти, зведення.

3.2.*За способом виникнення кадрові документи* можна розділити на особисті, особові та облікові:

1. О*собисті документи* – відносяться документи, що належать особисто працівнику; вони містять інформацію, яку працівник повідомляє про себе під час прийняття на роботу, а також при переміщенні.

*Типовими документами, що належать до особистих є*:

– трудова книжка;

– паспорт;

– військовій квиток;

– свідоцтво про освіту, диплом;

– диплом про науковий ступінь.

З цих документів у відділу кадрів в оригіналі залишається лише трудова книжка. За всіма іншими документами робляться і подаються копії. *До особистих документів також належать*:

– посвідчення;

– перепустка;

– посвідчення про відрядження;

– сертифікат про підвищення кваліфікації.

2. *Особові документи* – документи, які працівник готує власноруч: заява про прийом на роботу, про звільнення з посади, або переведення; особовий листок з обліку кадрів; автобіографія, а також документи про нагородження.

3. *Облікові документи* – складають документи, що накопичують інформацію про первинну реєстрацію і наступне оновлення відомостей про склад і переміщення працівників. Серед них виділяють:

– *первинні* – служать для накопичення інформації по кожній особі (особова характеристика, документи особової справи, картка спеціаліста);

– *похідні* – книжкові форми реєстрації облікових даних, в яких формується зведена інформація про підприємство (штатна посадова книга, книга обліку зарахованих до кадрового резерву, книга обліку трудових книжок).

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Лекція 7. Тема**. **Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**

**План.**

1.Управління людськими ресурсами.

2.Управління розвитком трудових ресурсів.

3.Принципи та методи професійного розвитку трудових ресурсів.

4.Атестація і підготовка індивідуального плану розвиткує

**Завдання роботи.**

1. Визначити зміст економічних категорій «ресурси» (потенціали) »та« [ресурси](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8) освітнього закладу ».   
2. Визначення змісту [поняття](http://ua-referat.com/%D0%9F%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F) «якість», «якість освіти» як економічних категорій.   
3. Порівняльний [комплексний аналіз](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7) внутрішніх [ресурсів](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8)(умов).   
4. Визначити якість умов (ресурсного забезпечення). 

**Основні поняття:** [ресурси](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8) освітнього закладу, ресурсне забезпечення, якість освіти, людські ресурси, особистість

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

**Структура лекційного заняття №7**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

1. У контексті сучасної філософії менеджменту персонал організації є особливим її **ресурсом – людським**. Відповідно ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. З огляду на це, управління процесом його розвитку і руху є важливою складовою загальної системи управління трудовими ресурсами. Управлінням розвитком і рухом трудових ресурсів ставить за мету цілеспрямоване забезпечення кількісних і якісних змін, які підвищують ринкову вартість кадрового потенціалу організації, ефективність трудової діяльності працівників. Адже, від професійної компетенції та ділової активності кадрів від їхнього прагнення до самовдосконалення та службового росту залежить динамізм і результати роботи організації. Розвиток трудових ресурсів – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв’язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З’ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

**Особистість** – це усталена система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування.

**Розвиток трудових ресурсів** є ітеративним (повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації. У такому розумінні розвиток трудових ресурсів є фундаментальною складовою загального процесу управління трудовими ресурсами, інтегрально пов’язаною із розвитком організації і формуванням професійних кар’єр працівників. Його можна розглянути на рівні організації, структурних підрозділів і на рівні окремих працівників. Для кожного з них можна визначити притаманні конкретній організації заходи з розвитку. *Розвиток трудових ресурсів організації – система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Основна мета розвитку персоналу – збільшення „віддачі” кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом . Розвиток трудових ресурсів є важливою умовою успішної діяльності будь- якої організації.* Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Освіта і навчання трудових ресурсів повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. Система розвитку трудових ресурсів в організації має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами організації. У зв’язку з цим управління трудовими ресурсами повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішенні таких проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;

- визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;

- вибір форм і методів професійного розвитку трудових ресурсів;

- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;

- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

**Управління розвитком трудових ресурсів** – це розроблення й реалізація заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників Виробнича адаптація трудових ресурсів

Оцінювання й атестація трудових ресурсів

Планування трудової кар’єри працівників

Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу

Професійно-кваліфікаційне просування фахівців

Формування резерву керівників

Службово-професійне просування керівників

Первинна професійна підготовка трудових ресурсів відповідно до стратегії розвитку організації.

До основних завдань професійного розвитку трудових ресурсів організації належать:

• створення необхідних умов для досягнення працівником відповідного професійного рівня з метою підвищення ефективності і професійної діяльності;

• забезпечення відповідності професійного розвитку трудових ресурсів потребам організації шляхом організації та проведення його професійного навчання, атестації, формування резерву керівників;

• сприяння розвиткові творчості та ініціативи працівників з метою підвищення ефективності їх праці, адаптації до інноваційних змін в організації;

• створення умов для навчання кадрів;

• усунення проблемних питань, які негативно впливають на процес навчання і потребують законодавчого врегулювання.

Зокрема, це ліквідація або максимальне спрощення дозвільної системи на право здійснювати навчання персоналу, розробка та запровадження методик, зорієнтованих на навчання працівників, підготовка нормативно-правових актів з питань організації навчального процесу в організації;

• інформаційно-методичне забезпечення організації необхідними нормативно-правовими, навчально-програмними та методичними матеріалами;

• визначення ефективності професійного навчання працівників організації.

В організації при розв’язанні проблеми професійного розвитку трудових ресурсів слід дотримуватися певних **принципів**, серед яких можна назвати наступні:

загальнодоступність системи професійного розвитку трудових ресурсів;

вільний вибір керівником форм і методів забезпечення професійного розвитку трудових ресурсів з урахуванням специфіки їх роботи;

поєднання інтересів керівника та працівника;

кар’єрне зростання персоналу;

безперервність процесу професійного навчання трудових ресурсів на робочому місці.

Розвиток трудових ресурсів – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток трудових ресурсів забезпечується заходами, пов’язаними з оцінюванням кадрів з метою їх виробничої адаптації та атестації, плануванням трудової кар’єри керівників і фахівців, стимулюванням розвитку трудових ресурсів тощо.

**Традиційними методами визначення і реєстрації потреб в професійному розвитку є атестація і підготовка індивідуального плану розвитку**. В ході атестації працівник обговорює з керівником перспективи свого професійного розвитку. Результатом цього обговорення стає план індивідуального розвитку, який передається у відділ кадрів. Фахівці з професійного розвитку оцінюють план з погляду його реалістичності, відповідності потребам організації та її фінансовим можливостям і вносять в нього необхідні корективи. Зведені плани розвитку працівників стають програмою професійного розвитку трудових ресурсів організації.

В організації професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар’єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку трудових ресурсів передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об’єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку трудових ресурсів¹.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов’язаних процесів формування особистості працівник з конкурентоспроможними здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі. В організації виділяють наступні напрямками професійного розвитку трудових ресурсів. Одночасно розвиток трудових ресурсів організації сприяє підвищенню рівня дієздатності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність через засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар’єри як в організації, так і за її межами

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Кредит 4. Оцінювання діяльності персоналу ЗНЗ.**

**Лекція 8.Тема**. **Методи оцінювання персоналу.**

**План.**

1.Оцінка діяльності трудових ресурсів: сутність, цілі, завдання, елементи. 2.Система оцінки трудових ресурсів та її види. Модель комплексної оцінки працівників організації.

3.Методи оцінювання діяльності трудових ресурсів організації

4.Оцінка керівників і спеціалістів в організації

5. Атестація працівників як метод їх оцінювання. Процедура проведення атестації трудових ресурсів організації

6.Організація та проведення щорічної оцінки діяльності працівників державних органів

**Завдання роботи.**

1.Сформувати поняття про методи оцінювання персоналу.

2.З’ясувати сучасні підходи до методики оцінювання персоналу.

3. З’ясувати систему оцінки трудових ресурсів та її види.

3.Вчити аналізувати, структурувати і фіксувати інформацію, встановлювати міжпредметні зв’язки, активно слухати.

**Основні поняття:** методи оцінювання персоналу

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

**Структура лекційного заняття №8**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

**1. Оцінка діяльності трудових ресурсів: сутність, цілі, завдання, елементи**

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, що в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій управління трудовими ресурсами. Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об’єкта з певними, еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Отож правомірним є твердження, що оцінювати персонал — це значить порівнювати „ідеального” працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації на конкретній посаді. Практика свідчить, що ефективне управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань: планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині організації; звільнення працівників; підвищення їх кваліфікації і планування професійних кар’єр, створення резерву кадрів; визначення і диференціації винагороджень; підвищення ефективності мотивування праці та її якості; оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглими; здійснення організаційних змін. Тому, оцінка трудових ресурсів розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в державній установі чи організації в тій чи іншій модифікації.

**Метою оцінювання працівників** є отримання об’єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Це означає, що об’єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки.

Таким чином, основою забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами та організації його діяльності є оцінка персоналу як відправна точка для удосконалення кадрів, їх мотивації і відповідної оплати праці. Важливо, щоб оцінка персоналу підлягала вимогам об’єктивності, тобто, вона була прозорою, однозначною, повною та міжсуб’єктивно відтворюваною. Як свідчить практика, вимоги об’єктивності обмежуються суб’єктивними поглядами особи, що здійснює оцінку, захистом прав особистості, що отримує оцінку, та економічними моментами (затратами).

Оцінка працівників організації охоплює дві сфери їх діяльності – **поточну і перспективну.** При аналізі поточної діяльності увага акцентується на тому, як працівник виконує роботу. Поточні оцінки повинні обговорюватися із співробітником.

Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні трудових ресурсів, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенційні можливості працівника.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів організацій значно складніша, ніж виробничого персоналу, де оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов’язків і цілей організації, за встановленими критеріями. Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов’язкам і посадовим вимогам.

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв’язку: працівник

повинен знати, як оцінюють результати його діяльності, бажання якісного виконання його обов’язків з боку керівництва. Працівники повинні знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов організації. Оцінювання діяльності є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації.

Можна визначити такі цілі оцінювання діяльності працівників: допомогти працівникам зрозуміти призначення виконуваних функцій, організаційні цілі установи; спрямувати у потрібному напрямі діяльність і виконавську дисципліну працівників; отримувати інформацію, яка допомогла б оцінити управлінські рішення; допомогти працівникам розвивати їх потенційні можливості; інформувати персонал про очікування керівництва від їх роботи; надати можливість працівникові самостійно оцінити ефективність своєї діяльності та зробити висновки про шляхи її вдосконалення; отримати об’єктивну інформацію для адміністрування процесу просування по службі, призначення додаткових винагород.

Установлення критеріїв оцінювання (оцінка різних якостей працівників, їх діяльності, результатів праці). Вимірювання досягнутих показників діяльності результатів праці, якостей персоналу (використання способів, методів, інструментів). Порівняння досягнутих показників з досягнутими критеріями (це порівняння фактичних результатів з очікуваними). Обговорення результатів оцінювання з працівниками (позитивні і негативні характеристики). Прийняття необхідних коригувальних дій та рішень (рішення щодо мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань). перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих спеціалістів; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; бажання і надії працівників; шляхи удосконалення організації праці.

Отже, об’єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності. Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найкращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних

Оцінювання працівників має на меті не лише отримання різноманітних даних про їх особистісні якості, відповідність кваліфікаційного рівня займаному місцю, ефективність виконання обов'язків, не менш важливо, щоб цей процес був якомога об’єктивнішим, коректним, а сформульовані оцінки були належно сприйняті персоналом державної організації. Тому при створенні і функціонуванні раціональних систем оцінювання слід дотримуватися таких засад:

визначення мети оцінювання, що полегшує добір його критеріїв і технік при конструюванні системи; оцінювання всіх працівників;

участь працівників у визначенні критеріїв оцінювання;

диференціація критеріїв залежно від цілей оцінювання; добір методик оцінювання відповідно до його цілей;

навчання осіб, які проводять оцінювання, його процедурам;

простота оцінювання;

дотримання прав тих, кого оцінюють;

інформування оцінюваних про висновки оцінювання; конфіденційність висновків оцінювання;

можливість оскарження висновків оцінювання; систематичність оцінювання працівників.

Види оцінок трудових ресурсів

1. За змістом Часткові (оцінюються лише певні якості виконавця або виконання); комплексні (оцінюються характеристики ділових і особистих якостей, трудової поведінки, результатів діяльності).

2. За регулярністю проведення Регулярні (проводяться постійно); періодичні (раз на півроку, рік, два роки); епізодичні (обумовлені певним випадком).

3. За періодом оцінювання Поточна (рівень поточного виконання); підсумкова (за 1,2,3,5 років діяльності); перспективна (дає змогу прогнозувати потенціальні можливості).

4. За критеріями оцінювання Кількісна; якісна; оцінка часових орієнтирів; аналітична (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

5. За системністю Системні (охоплюють всі блоки оцінки); безсистемні (надається право вибору критеріїв, методів, способів оцінки).

6. За суб’єктом Оцінка керівником; оцінка колегами; оцінка клієнтами; оцінка підлеглими; комплексна оцінка.

7. За професійно- функціональною структурою Оцінка керівників; оцінка службовців; оцінка фахівців.

**Модель комплексної оцінки працівника організації** Між трьома групами характеристик працівників існує тісний зв’язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось, водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов’язків; матеріальним утіленням якостей та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, а по- друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей організації.

* 1. **Атестація працівників як метод їх оцінювання**. Процедура проведення атестації трудових ресурсів організації

Однією з форм оцінювання трудових ресурсів є атестація, яка проводиться спеціально створеною атестаційною комісією, до складу якої входять: представники керівництва, керівники структурних підрозділів, представники кадрової служби. Атестація – це періодична оцінка персоналу, яка підсумовує уявлення про якості працівника, його трудову поведінку й результати діяльності. Атестація кадрів — це формалізоване оцінювання персоналу, яке проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціальне робленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно- кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади щодо професійного навчання чи звільнення. На практиці найбільшого поширення набула атестація керівників та фахівців. Мета атестації – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації - не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників. Атестація – спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності. Вона спрямована на: пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості. Атестація – це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що: - використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик працівника; - передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадськості; - хід підготовки атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та її результати, висвітлюються та обговорюються в колективі. В організації проведення атестації виконує дві функції: - структуроутворювальну, яка передбачає оцінювання якості і кількості виконуваної роботи, внесення змін до функціональних обов’язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці; - мотивувальну, яка проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання. Виділяють декілька видів атестації; чергова атестація (щорічна оцінка або періодична поточна оцінка); атестація у зв’язку з завершенням випробувального терміну; атестація для просування по службі. Значення атестації працівників організації підвищується тоді, коли у суспільстві посилюється контроль за дотриманням прав соціальних гарантій у сфері трудових відносин і, навпаки, зменшується у разі послаблення соціальних гарантій у сфері трудових відносин, порушень трудового законодавства. Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах: гласність; повнота системи показників діяльності та поведінки працівника; взаємозв’язок поточної та підсумкової (в кінці міжатестаційного періоду) оцінок працівника; індивідуальний підхід і врахування громадської думки; об’єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії; обов’язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника. Атестація персоналу проводиться шляхом оцінювання працівника його керівником, колегами, членами атестаційної комісії. Звідси випливає суб’єктивізм і формалізм результату атестації. Це обумовлено тим, що керівники структурних підрозділів, члени атестаційної комісії, працівники служби управління трудовими ресурсами приймають рішення в процесі здійснення атестації, керуючись особистою думкою, враженнями, симпатіями, впливом інших членів комісії тощо. Підвищення об’єктивності результатів атестації персоналу вимагає проведення її не як одноразової періодичної процедури, а протягом усього міжатестаційного періоду, включаючи сам атестаційний період.

В організаціях із сучасним менеджментом персоналу в центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда керівника з працівником, який підлягає атестації. У процесі цієї бесіди відбувається обговорення результатів роботи працівника за минулий період, оцінюється проведена робота як керівником, так і самим працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу. Атестаційна співбесіда має велике значення в атестації персоналу, тому вона вимагає ретельної підготовки від працівника, який підлягає атестації, його керівника і від фахівців служби управління персоналом.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають посаді, яку обіймають, а також відповідають цій посаді за певних умов. У разі прийняття рішення про відповідність працівника посаді, яку він обіймає, атестаційна комісія може рекомендувати керівникові зарахувати його до кадрового резерву або дозволити пройти стажування на більш високій посаді. Зарахування до кадрового резерву та стажування проводяться за згодою працівника. Атестація трудових ресурсів ґрунтується на відповідній нормативно-пра- вовій і методичній базі. В Україні затверджений цілий ряд нормативно- правових документів, що регламентують проведення атестації працівників в організаціях. Серед них – закони України «Про державну службу», «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності», «Про загальну середню освіту», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та ін.

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Лекція 9.Тема. Розвиток персоналу**

**План.**

**Завдання роботи.**

1.Сформувати поняття про

2.З’ясувати сучасні підходи до

3.Сформувати поняття про

4.Вчити аналізувати, структурувати і фіксувати інформацію, встановлювати міжпредметні зв’язки, активно слухати.

5.Сформувати поняття про

6.З’ясувати сучасні підходи до визначення й характеристики

7.Сформувати поняття про

**Основні поняття.**

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

**Структура лекційного заняття №9**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Лекція 10.Тема**. **Ефективність управління персоналом.**

**План.**

**Завдання роботи.**

1.Сформувати поняття про

2.З’ясувати сучасні підходи до

3.Сформувати поняття про

4.Вчити аналізувати, структурувати і фіксувати інформацію, встановлювати міжпредметні зв’язки, активно слухати.

5.Сформувати поняття про

6.З’ясувати сучасні підходи до визначення й характеристики

7.Сформувати поняття про

**Основні поняття.**

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

**Структура лекційного заняття №10**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Кредит 5.Мотивація персоналу ЗНЗ.**

**Лекція 11.Тема. Методи мотивації персоналу ЗНЗ.**

**План.**

1. Сутність та значення мотивації трудових ресурсів організації.

2. Основні теорії мотивації трудової діяльності працівників.

3. Система мотивації праці трудових ресурсів в організації.

4. Стимулювання праці трудових ресурсів організації.

5. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку трудових ресурсів

**Завдання роботи.**

1.Сформувати поняття про сутність та значення мотивації трудових ресурсів організації.

2.З’ясувати сучасні підходи до значення мотивації трудових ресурсів організації.

3.Сформувати поняття про мотиваційний моніторинг.

4.Вчити аналізувати, структурувати і фіксувати інформацію, встановлювати міжпредметні зв’язки, активно слухати.

**Основні поняття:** мотиваційний моніторинг, мотивація, трудові ресурси.

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

**Структура лекційного заняття №11**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

**1. Сутність та значення мотивації трудових ресурсів організації** Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини з правильного використання стимулів до праці. В основі мотивів лежать потреби, інтереси, схильності і переконання. Мотив не тільки спонукає людини до дії, а й визначає, як ця дія буде здійснена. Розуміння мотивів дає можливість менеджеру усвідомити суб’єктивні рушійні причини якими керується людина у своїй діяльності. Стан різних мотивів, що зумовлюють поведінку людей, утворює його мотиваційну структуру. У кожної людини вона індивідуальна і визначається багатьма чинниками: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями і т. ін. Мотиваційна структура окремої людини має визначену стабільність, однак вона може змінюватися, зокрема, свідомо в процесі виховання людини, її освіти. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища. Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати визначені блага) за допомогою трудової діяльності. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей організації. ¹ **Мотивація** – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо. Мотивація в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх особисті бажання і потреби.

Основними завданнями мотивації є: - формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; - навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньоорганізаційного спілкування; - формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні пер- соналом. Для ефективного управління мотивацією необхідно: ­ чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування; ­ знати фактори, які впливають на мотивацію; ­ набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені; ­ знати, що мотивація - несамоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції. Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети. Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії в управлінні трудовими ресурсами організації. Мотиваційна стратегія, в організації ґрунтується на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією в організаціях здійснюється з використанням таких мотиваційних методів: ­ використання грошей як міра нагороди і стимулів; ­ застосування покарань; ­ розвиток співучасті; ­ мотивація через роботу; ­ винагороди і визнання досягнень; ­ залучення людей до управління; ­ заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів. Керівник повинен вирішувати два завдання: ­ знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації; ­ збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищать трудову активність працівників; 218 ­ визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення; ­ конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати; ­ організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність; ­ узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг; ­ при наймі працівника вияснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей. В загальному вигляді управління мотивацією в організації здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті. Результативність роботи працівників в організаціях значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує керівник. Доходи працівника в організації мають бути достатніми, щоб покривати його витрати.

**Умовами ефективного використання мотивації праці** є: · високий рівень оплати; · використання високопрофесійної праці; · відсутність зрівнялівки в оплаті; · високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність Мотиви праці формуються, якщо: · у розпорядженні суспільства (або суб’єкта управління) є необхідний набір благ, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; · для одержання благ необхідні трудові зусилля працівника; · трудова діяльність яка дозволяє працівникові одержати ці блага і з меншими матеріальними і моральними втратами, чим будь-які інші види діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, люди вибирають ту чи іншу лінію цілеспрямованої поведінки. Робота в державній установі теж являє собою один із способів цілеспрямованої поведінки. Спроби просунутися на керівну посаду в організації – це інший тип цілеспрямованої поведінки, спрямованої на задоволення потреби у визнанні. Для того щоб просунутися службовими сходами, людина повинна направити свою особисту енергію на досягнення певної організаційної мети і таким чином, задача менеджера полягає в тому, щоб надати можливість працівникам задовольнити свої особисті потреби в обмін на якісну роботу. Нарощування рівня мотивів відбувається під впливом стимулів, які виконують роль важелів впливу чи носіїв «нарощування», що викликають дію визначених мотивів. Розрізняють чотири основні види стимулів – примус, матеріальне та моральне заохочення, самоствердження.

**Основна мета мотивації** – стимулювати виробничу поведінку сі співробітників організації, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних завдань, що перед ними стоять. Ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі організації за рахунок вмотивованості персоналу. У свою чергу, мотивація працівників буде визначатися тим, наскільки повно організація забезпечує задоволення їх основних потреб. Отже, основне призначення мотивації – поєднати інтереси працівника зі стратегічними цілями організації. Таким чином, ефективність мотивації включає два основних поняття: 1) економічна ефективність мотивації;

1. соціальна ефективність мотивації;
2. Економічна ефективність мотивації містить у собі вирішення, що стоять перед організацією. Вона залежатиме від правильного ефективного використання людських ресурсів. Мотивація повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні організації.

.**3. Система мотивації праці трудових ресурсів в організації**

Враховуючи теорії мотивації, формуються системи мотивації праці в організаціях – як у ринкових та у державних. Одним із основних завдань у системі управління персоналом є створення ефективної мотиваційної системи (мотиваційного середовища, мотиваційного поля), яка буде сприяти активній, ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення V визначених завдань. Мотиваційна система являє собою компоненти, інструменти й методи, які спонукують працівника чи групу працівників до трудової виробничої діяльності шляхом впливу на властиві йому компоненти праці. У той же час варто врахувати, що мотивація нерозривно пов’язана із системою стимулювання праці, а це ефективно лише тоді, коли сучасний керівник (менеджер) уміє визначити той рівень виконаної роботи, якому відповідає його оплата і системи додаткових винагород. Створення ефективної системи мотивації дуже складний і специфічний процес. Як уже зазначалося, мотивація може мати подвійний вплив на співробітників: мотивуючий і демотивуючий. Неефективна система мотивації може викликати у працівників; незадоволеність, що завжди спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі організації за рахунок вмотивованості персоналу. У свою чергу, мотивація працівників буде визначатися тим, наскільки повно організація забезпечує задоволення їх основних потреб. Отже, основне призначення мотивації – поєднати інтереси працівника зі стратегічними цілями організації. Таким чином, ефективність мотивації включає два основних поняття:

- економічна ефективність мотивації;

- соціальна ефективність мотивації.

Економічна ефективність мотивації містить у собі вирішення задач, що стоять перед організацією. Вона залежатиме від правильного та ефективного використання людських ресурсів. Мотивація повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні організації. Мотивація може вирішувати такі задачі організації: а) залучення персоналу в організацію; б) збереження працівників у ній; в) стимулювання виробничої поведінки працівників – пності, творчості, відданості організації і т. ін.; г) зменшення витратних показників. Ці та інші економічні показники роботи організації будуть залежати від ефективної мотивації. З іншого боку, соціальна ефективна мотивація сприяє задоволенню потреб працівників, спрямовуючи їх діяльність у потрібне для організації русло. Отже, люди, працюючи, мають можливість задовольняти фізіологічні, соціальні і психологічні потреби.

**4.Стимулювання праці трудових ресурсів організації**

Важливим у системі мотивації праці трудових ресурсів організації є стимулювання, тобто вплив на потреби й інтереси, а через них на волю та поведінку працівників. Стимулювання праці працівників відрізняється від мотивування тим, що стимулювання є одним із методів мотивації. Концепція стимулювання ґрунтується на застосуванні стимулів як зовнішніх впливів на людину для координації його діяльності (наприклад, застосування покарання, заохочення, підвищення в посаді і т. ін.). Стимулювання виконує економічну, моральну й соціальну функції

*Економічна функція* виражається в тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, а це веде до підвищення продуктивності праці і якості продукції.

*Моральна функція* визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції та історичного досвіду.

*Соціальна функція* забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей.

* 1. **Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку трудових ресурсів**

Водночас глибокі трансформації відбуваються у мотивах поведінки, ціннісних орієнтаціях і мотиваційних структурах працівників. Знання і розуміння причин, що визначають участь людини в роботі, її ставлення до праці, а також засобів впливу на неї потрібні для реалізації мотивації. Під останньою, як функцією управління, розуміємо процес, що полягає у виявленні внутрішніх рушійних сил (мотивів) і розроблені стимулів, спрямованих на досягнення індивідом особистих цілий і цілий організації. Ефективність і дієвість цього процесу, а саме розроблених або застосовуваних стимулів багато в чому залежить від наявності повної й достовірної інформації про потреби, інтереси, мотиви у сфері праці. Для одержання таких даних потрібний мотиваційний моніторинг (система постійного спостереження і контролю стану мотивацій трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності праці). Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови: ­ по-перше, треба мати повну й достовірну інформацію про об’єкт управління; ­ по-друге, постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; ­ по-третє, ретельно стежити за соціально-економічними на слідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати. Мотиваційний моніторинг правомірно розглядати як складову моніторингу соціально-трудової сфери. Під останнім розуміємо комплексну систему постійного спостереження за фактичним станом справ у цій сфері, систематичного аналізу процесів, які в ній відбуваються. Його мета – регулярна оцінка змін, що відбуваються в соціально-трудовій сфері, прогнозування розвитку подій, запобігання негативним тенденціям, які можуть призвести до формування осередків соціального напруження, опрацювання найефективніших заходів, що забезпечують розвиток та використання трудового потенціалу. З метою підвищення дієвості моніторингу, забезпечення регулярного поповнення інформаційної бази, аналізу причини зміни мотивів трудової діяльності й чинників, що впливають на їх формування , доцільно для проведення опитування й обробки результатів використовувати програму дослідження мотивації працівників в організації.

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Лекція 12. Тема**. **Оцінювання і мотивація у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ.**

**План.**

1.Професійний розвиток і професійне навчання педагогічних працівників.

2.Кваліфікація та компетентність педагогічних працівників.

3. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації трудових ресурсів організації

**Завдання роботи.**

1.Сформувати поняття про оцінювання і мотивацію у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ.

2.З’ясувати сучасні підходи до оцінювання і мотивації у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ.

3.Вчити аналізувати, структурувати і фіксувати інформацію, встановлювати міжпредметні зв’язки, активно слухати.

**Основні поняття:** оцінювання, мотивація, трудові ресурси, делегування, наставництво, стажування

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

**Структура лекційного заняття №12**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

В організаціях одним із завдань служби персоналу є нарощування трудового потенціалу – оптимального потенціалу за кількісними і якісними показниками для виконання персоналом існуючих і перспективних завдань функціонування організації. Ефективним засобом підвищення потенціалу організації є навчання її працівників. Навчання трудових ресурсів – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій працівників, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації. **Цілі професійного навчання** як правило закладено у стратегію розвитку трудових ресурсів. Вони полягають у подоланні розбіжностей між бажаними та існуючими профілями компетенцій окремих працівників та їхніх груп. В організації розвиток трудових ресурсів відбувається завдяки поєднанню в навчальному процесі оволодіння професійними знаннями, практичними вміннями з формуванням бажаної поведінки працівників. Професійний розвиток і професійне навчання виконують одне завдання – підготовку працівників до виконання ним своїх обов’язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби організації, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним. В організації професійне навчання повинно бути комплексним, неперервним процесом, який включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку трудових ресурсів, а також визначаються необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань і обов’язків. Потреби, пов’язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. Відповідно до цілей визначаються форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховуючи особливості особистості і потреби організації . Ці вимоги зводяться до наступного: - мотивація. Для навчання потрібна мотивація, тобто, що працівник отримає в результаті навчання в майбутньому; - умови навчання. Потрібно створити сприятливий для навчання клімат і (навчання в добре обладнаних, провітрюваних приміщеннях); - етапність навчання. Знання, що отримуються в процесі навчання, необхідно розбити на послідовні етапи (навчання від більш простих явищ до більш складних); - наявність зворотного зв’язку. В процесі і після навчання слухачі повинні відчути зворотній зв’язок стосовно результатів навчання ¹.

Система підготовки персоналу повинна враховувати як інтереси організації так і інтереси працівників – одержати повноцінну професійну підготовку. Таким чином, склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації трудових ресурсів організації, серед яких наступні:

• індивідуалізація програм навчання;

• застосування активних методів і скорочення термінів навчання;

• створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;

• підготовка методичних програм;

• підпорядкованість навчання вирішенню загальних кадрових завдань організації.

Організацію та проведення професійного навчання працівників організації здійснюють заклади загальнонаціональної системи навчання персоналу, які з метою надання високого рівня знань та вмінь мають: формувати зміст навчання відповідно до державних потреб з урахуванням стандартів професійної діяльності; застосовувати новітні освітні технології; проводити моніторинг ефективності навчання; розробляти та використовувати методики оцінки професійної підготовки працівників організації; забезпечувати якісну організацію та проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації; створювати сучасне наукове-методичне забезпечення. В навчальному процесі використовують системний підхід, який забезпечує єдність мети, змісту, форм і методів навчального процесу в системі професійного навчання трудових ресурсів організації.

Велике значення має **кваліфікація та компетентність**. Поняття компетентності значно ширше: воно означає не тільки професійні знання, навички, вміння, досвід, але й ставлення до службових обов’язків , власну спрямованість, інтереси, тобто, головним чином, здатність ефективно використовувати знання, особисті якості для досягнення очікуваного результату. На відміну від кваліфікації, яка є тільки потенційною можливістю виконання завдання і спирається на рівень професійної підготовки персоналу організації закріплено принцип компетентності та професіоналізму працівників. Під професіоналізмом розуміють глибокі й всебічні знання і володіння практичними навичками у відповідній сфері. Компетентність – це показники, що характеризують професійні знання, обізнаність і здатність працівника до ефективної їх реалізації у його діяльності. Професійна підготовка новоприйнятого персоналу в організації, являє собою процес оволодіння знаннями, вміннями і навичками відповідно до професійних і кваліфікаційних вимог, що висуваються до певної посади. При цьому основними **завданнями є:** виявлення недостатніх для ефективного виконання обов’язків щодо посади в організації. Методи професійного навчання трудових ресурсів організації поділяється на дві групи: на робочому місці і поза робочим місцем . До найважливіших методів навчання на робочому місці належать: метод завдань, що ускладнюються; зміна робочого місця (ротація); спрямоване нагромадження досвіду; інструктаж; використання працівників як асистентів; метод делегування (передавання) частини функцій відповідальності. Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності. В процесі ротації працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців. **Метод наставництв** - це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультацій, порад і методом ускладнюючих завдань. Інструктаж – роз’яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці, це метод орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов’язків. **Делегування** – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань щодо використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці. Навчання може проводитись шляхом самопідготовки: на робочому місці під керівництвом призначеного консультанта; проведення тематичних семінарів за місцем проходження служби; в освітніх установах додаткової професійної освіти (підвищення кваліфікації). Навчання поза межами робочого місця ефективніше, але пов’язане з додатковими матеріальними витратами й відволіканням працівника від його службових обов’язків. Найважливішими методами навчання за межами робочого місця є: проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстрованих матеріалів; аналіз конкретних управлінських ситуацій; проведення ділових ігор, конференцій, семінарів, «круглих столів», дистанційного навчання; формування груп з обміну досвідом; створення гуртків якості.

Необхідність у професійному навчанні зумовлюється стратегією розвитку трудових ресурсів, встановленими розбіжностями між бажаними та існуючими профілями компетенцій окремих працівників та їх груп. Професійне навчання має поєднувати оволодіння професійними знаннями, практичними вміннями з формуванням бажаної поведінки працівників та оновлювати теоретичні і практичні знання у відповідності до вимог освітніх стандартів.

**3. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації трудових ресурсів організації**

Професійний досвід та глибокі знання, що відіграють вирішальну роль у ефективності діяльності трудових ресурсів організації, накопичуються протягом досить тривалого часу та відшліфовуються протягом усього професійного життя працівників. Управлінська майстерність, адміністративні віртуозність, менеджерські якості персоналу набуваються роками. Становлення працівника як професіонала потребує не менше десяти років. Таким чином, виникає необхідність професійного навчання працівників будь-якої організації, чи то спеціалістів, чи керівників. Навчання завжди корисне і вимагається у трьох основних випадках. По-перше, коли людина поступає в організацію. По-друге, коли працівника призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що в людини немає певних навиків для ефективного виконання роботи. Основними формами професійного навчання є професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників. Підготовка фахівців для організацій являє собою ступеневу систему неперервного навчання, що містить такі складові: довузівська підготовка; вища освіта; післядипломна освіта.

Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії. Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; просування по посаді або в горизонтальному переміщенні; освоєння нових професій; підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології. Концепція кадрової роботи має передбачати регулярне, не рідше одного разу на п’ять років підвищення кваліфікації керівних кадрів, фахівців і оперативних працівників організації. Така форма навчання може полягати у підвищенні загальної кваліфікації працівників (направлення на навчання працівників, які працюють на посадах, що вимагають вищого порівняно з наявним у них освітньо-професійного рівня) і підвищенні кваліфікації для доведення ступеня компетентності працівників до вимог посад (додаткова професійна освіта, потреба в якій виникає за необхідності поєднання професій, неповної відповідності спеціальності за дипломом вимогам посади з метою розширення професійної майстерності тощо).

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Кредит 6.Етика ділового спілкування керівника ЗНЗ.**

**Лекція 13.Тема**. **Добір способів і засобів ділового спілкування.**

**План.**

1.Повідомлення як спосіб спілкування.

2.Способи впливу на людей під час спілкування.

3.Маніпулювання та актуалізація.

4.Моделі спілкування.

5.Стилі спілкування.

6.Стратегії та тактики спілкуван­ня.

**Завдання роботи.**

1.Сформувати поняття про моделі, стилі, стратегії та тактики спілкування.

2.З’ясувати сучасні підходи до способів впливу на людей під час спілкування.

3.Вчити аналізувати, структурувати і фіксувати інформацію, встановлювати міжпредметні зв’язки, активно слухати.

**Основні поняття:** маніпулювання та актуалізація, моделі, стилі, стратегії та тактики спілкування.

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

1. Вечір І.С. Секрети ділового спілкування. – К., 2000.
2. Психологія спілкування. – Харків, 1999.
3. Правила ділового спілкування. – К., 1998.

**Структура лекційного заняття №13**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

**Повідомлення як спосіб спілкування**

Спосіб у широкому розумінні — це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досяг­нення мети. Серед способів спілку­вання можна виокремити ті, що слугують обміну інформацією, і ті, що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (він може бути і груповим) на іншого.

Способом спілкування, що призначений для передавання інфор­мації, можна вважати повідомлення. З його допомогою передаються певні відомості від однієї людини до іншої як під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка), так і через різні засоби масової комунікації.

Одна із функцій повідомлення полягає в координації дій окре­мого індивіда або групи з діями інших людей. Факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, які беруть у ньому участь. її можна досягти, якщо ті, хто спілкується, відзнача­ються культурою передавання повідомлень. Саме той, хто відправляє інформацію, вирішує, яку ідею чи які дані зробити предметом об­міну. Щоб цей процес був продуктивним, на обдумування потрібно витратити певний час. Корисно прислухатися до такої заповіді: "Не починайте говорити, поки не почнете думати". До того ж доцільно осмислити не лише саму ідею, а й те, як її сприймуть люди, які з нею ознайомляться.

Під час обміну інформацією можуть виникнути певні труднощі, якщо невдало обрано канали, засоби й способи зв'язку. Так, інколи краще сприймається усне повідомлення, а часом — письмове. У відпо­відальних ситуаціях бажано використовувати одночасно кілька засобів зв'язку.

Той, хто приймає повідомлення, має його декодувати, перевести інформацію у свої думки. Якщо в нього система значень цілковито збігається із системою значень таких самих слів того, хто відправив повідомлення, можна вважати, що обмін інформацією через повідом­лення відбувся.

До способів спілкування, як зазначалося, відносять також способи під час спілкування ... / ^ інших), коли ми прагнемо "спро­вокувати" її поведінку в потрібному нам напрямі, знайти в системі її діяльності "слабкі місця", визначити фактори, що керують нею, і намагаємося змінити їх. Отже, будь-який вплив здійснюється з метою формування, закріплення або зміни установок, поглядів, взає­мин, почуттів, дій тощо. Психологічні механізми різних за природою видів впливу не однакові. Кожний з них специфічний і застосовується за певних умов.

До групи психологічних способів впливу на людей належать на­віювання, наслідування, психічне зараження і т. ін. Це механізми, які діють насамперед на несвідоме. Існує ще такий важливий спосіб впливу, як переконання. На відміну від попередніх його використовують тоді, коли хочуть вплинути на свідомість людини. Якщо дія трьох пер­ших механізмів пов'язана переважно з некритичним ставленням лю­дей до інформації, поведінки, емоцій тих, хто діє на них, то переко­нання передбачає логічне мислення, критичний аналіз цих сигналів.

Переконання — це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформувати в неї нові установки. Переконання впливає не тільки на розум, а й на почуття, якщо звернення до інших супроводжується емоціями. Отже, переконання — це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їхній єдності, формує нові погляди, відносини, що відповідають вимогам суспільства.

Переконання не дасть належного результату, якщо його підміне­но моралізуванням. Тому краще не вживати слів типу "мусиш", "зобов'язаний", "як не соромно" та ін. Така форма сприймається як формальна і до неї ставляться іронічно, а то і з презирством.

Переконувати словом — це велике мистецтво, яке потребує знань психології людей, законів етики й логіки. Саме про це писав відо­мий вчений Блез Паскаль: "Кожний знає, що поняття потрапляють у душу двома шляхами: через розум і волю. Шлях розуму найбільш природний, оскільки не можна погоджуватися ні з чим, окрім дове­дених істин. Проте найбільш звичним є шлях волі... Це шлях низь­кий..., через це всі проти нього" [13, с. 40-42].

Мистецтво переконувати полягає як у тому, щоб бути приємним, так і в тому, щоб логічно обгрунтовувати свою позицію й переводи­ти мислення в мовлення. Наведемо приклад переконання, яке грун­тується на законах логіки і спрямоване до розуму людини, яку хо­чуть переконати. В Ермітажі є картина Рембрандта "Поклоніння волхвів". Тривалий час її вважали копією. Потім спеціалісти змог­ли довести, що це оригінал, аргументуючи свою думку так: якщо на нижніх прошарках картини є пошуки композиції, то така картина, як відомо, є оригіналом; на картині Рембрандта в Ермітажі з допо­могою рентгенівської установки знайшли пошуки композиції; звідси дійшли висновку: ця картина — оригінал [6, с. 134]. Такі аргументи впливають на розум людини і тому стають ефективними.

Проте якщо людина не хоче, щоб її переконали, тут не допомо­жуть ні логіка, ні аргументація. Не можна також досягти бажаного результату, якщо той, хто переконує, поводиться зверхньо або по­блажливо, прагне самоствердитися, дійти до фіналу "перемога — поразка". А тому, аби переконати іншого, спочатку слід досягти того, щоб людина захотіла вислухати уважно і осмислено запропоновані їй докази. Для цього треба виокремити те спільне, що об'єднує лю­дей, і встановити психологічний контакт. Потім доцільно разом про­аналізувати всі аргументи обох співрозмовників і дійти спільного висновку, згоди. Тоді переконуючий вплив на людину не буде нав'я­заним, а відповідатиме її думкам, поглядам, почуттям.

Навіювання — це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання вислов­лених думок і волі. У нашій країні значення навіювання тривалий час недооцінювалось. Його називали буржуазним засобом впливу на людей. Насправді ж навіювання посідає дуже важливе місце в нашому житті, воно є механізмом, який дає змогу вплинути на не­свідоме: установки, емоційні реакції, очікування тощо.

Під час навіювання не досягається згода, а лише забезпечується прийняття інформації, що містить готовий висновок. Використовую­чи інформацію людина, на яку впливають, має сама дійти необхідно­го висновку.

Виокремлюють такі види навіювання на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну. Пер­шим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані.

Навіювання може бути навмисним. Це цілеспрямований і свідо­мо організований психологічний вплив, коли сугестор (тобто той, хто користується цим способом) знає, кому і що він хоче навіяти і відповідно до цього добирає прийоми впливу. Бажано, щоб суге-стор був людиною авторитетною, тоді йому довірятимуть. Виокрем­люють також навіювання ненавмисне, коли сугестор не ставить перед собою спеціальної мети, проте своїми словами та діями на­віює іншому саме той стан, який би спонукав того до відповід­ної дії.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним і негативним, етичним і неетичним; за засобами впли­ву — прямим і непрямим.

При прямому навіюванні сугестор закликає до певної дії. Вона передається як наказ, вказівка, розпорядження і заборона (наприк­лад: "Усім бути завтра о 9 годині на роботі", "Цей блок включати не будемо" та ін.). При непрямому навіюванні сугестор не гово­рить прямо про свою мету, проте виказує своє ставлення до предме­та. Непряме навіювання розраховане на некритичне сприймання інфор­мації, але для цього використовуються не наказові, а оповідні форми. Мета досягається за рахунок того, що викликаються сильні емоційні реакції. Основними формами навіювання є натяк, схвалення, засудження (наприклад: "Наші сусіди вже закінчили оранку" або "У нас механік ніколи не перевіряє верстати" і т. ін.).

Одним із видів навіювання є самонавіювання. Це свідоме само­регулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. У цьому процесі людина сама створює модель стану або дій і вводить її у свою психіку. Моделі самонавіювання, на думку відомого психі­атра В. Леві, "уводяться в пам'ять, переходять з короткочасної пам'яті в довготривалу, із свідомості в підсвідомість і, врешті-решт, автоматично, мимоволі починають впливати на самовідчуття й пове­дінку".

Згідно з методикою самонавіювання, по-перше, треба виявити не­долік, якого людина хоче позбавитися, а по-друге — розробити фор­мулу самонавіювання. Формули мають бути спрямовані на себе. Ство­рювати їх слід від імені першої особи. Вони повинні бути не дуже розгорнутими, стверджуючими і складатись із дієслів, що мають най-впливовішу силу (наприклад: "Я буду дотримуватись цього плану", "Я прокинусь о 7 годині", "Я закінчу розпочату роботу сьогодні").

Психічне зараження — спосіб психологічного впливу, що відо­мий із сивої давнини. На відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних взаєминах, у разі взає­модії з організованою групою психічне зараження яскраво прояв­ляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (це спосте­рігається під час релігійного екстазу, паніки і т. ін.). Свідомі ха­рактеристики, що існують майже в однаковій мірі у більшості індивідів, зникають у таких умовах і замінюються несвідомими. Цим, мабуть, пояснюється, чому в натовпі не спостерігаються дії, які по­требують цілеспрямованого логічного мислення, і чому тут люди спілкуються на низькому рівні.

При психічному зараженні процес передавання емоційного стану відбувається від одного індивіда до іншого на несвідомому рівні. Унаслідок такого впливу індивід швидко переймається психічним станом інших людей. При цьому багаторазово підсилюється емоцій­ний вплив за рахунок його "відбиття" від багатьох людей. У таких ситуаціях індивіди несвідомо йдуть за іншими, наслідуючи їхню поведінку.

Найбільшому психічному зараженню піддаються люди в натовпі. Це може бути сукупність індивідів, які утворюють численну аморф­ну групу, члени якої водночас взаємопов'язані якимось спільним і на певний час постійним інтересом. Вони стають некритичними, імпуль­сивними. Почуття відповідальності, яке, звичайно, стримує окремих індивідів, у натовпі зникає. Люди починають мислити образами й готові діяти під впливом гасел, закликів визнаних ними лідерів. Олександр Мень писав: "Маса — некритична. Вона підвладна емо­ціям. її легко можна повернути в потрібний бік, маніпулювати у вигідному напрямі. Одразу перед нами постає євангельський образ натовпу, який спочатку на честь Ісуса Христа кричав "Осанна!", а через кілька днів — "Розіпни його!".

Зазначені особливості включають механізми психічного зараження та навіювання. Натовп треба стримувати від негативних дій, викори­стовуючи ці самі механізми. Оскільки в натовпі народжуються бур­хливі емоції, вплинути на них можна сильними засобами: перебільшу­вати, стверджувати, навіювати, заражати, повторювати. Люди в на­товпі не чують аргументів, не зносять запитань, заперечень. Якщо якийсь оратор не поділяє думку, що захопила більшість людей, його виступ викликає у них гнів і прояв ворожості.

Якщо люди зібралися разом, вони інстинктивно шукають собі лідера, вожака і підкоряються йому. Проте нерідко вожаками ста­ють нервово збуджені люди, які глибоко вірять у те, про що гово­рять, до чого закликають. Через цю віру вони впливають на людей. Чим коротші фрази-ствердження, кинуті ними в натовп, тим більший вплив вони мають. Через багаторазові повторення основна думка-ідея закріплюється в глибинах несвідомого. Потім вона перетворюється на установку як готовність до дії. Цю установку вже нелегко зміни­ти. Чим привабливіший лідер, чим більшу силу волі він має, тим сильніше він може впливати на натовп.

Психічне зараження може відігравати не лише деструктивну, а й позитивну роль. Найчастіше конструктивна дія зараження ентузіаз­мом спостерігається у професійній діяльності. Якщо люди люблять своє діло, то успіхи одного заражають інших, викликаючи в них інтерес, захоплення, а не заздрість і поганий настрій. Здібні люди своїми словами, діями можуть так впливати на людей, що ті пе­реймаються чужими переживаннями як своїми власними, почина­ють плакати і сміятися, сумувати і радіти, обурюватися і співчува­ти. Наприклад, під час педагогічного спілкування відбувається взає-мозараження педагога і студентів, а це стимулює їхнє творче само­почуття. Воно виникає на основі співчуття, співпереживання, ініціа­тором якого виступає педагог. Своїми емоціями, інтересом до проблеми він заражає тих, кого хоче повести за собою. Вони, його вихованці, у свою чергу, стимулюють думку педагога, передають йому свою емоційну захопленість.

Наслідування — особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. Причому важливо наголосити, що наслідування може бути виявом активності індивіда, яка може бути наслідком власної ініціативи або результатом впливу інших людей, які розраховують на це й стимулюють певну поведінку різними засобами. Отже, наслідування може бути як несвідомим, так і свідо­мим, цілеспрямованим.

На практиці навіювання, переконання, психічне зараження, насліду­вання рідко вживаються в чистому вигляді. Найчастіше вони до­повнюють одне одного, функціонують у системі. Наприклад, перед однією з фірм, що працювала в умовах жорсткої конкуренції, постала потреба реконструювати виробництво і запровадити нову техноло­гію. Керівник фірми (досвідчений менеджер), залучаючи до роботи кращих спеціалістів, використовував різні прийоми спілкування і по­становки перед ними завдання. Одному із спеціалістів керівник навів як приклад для наслідування факти про ставлення до інновацій та діяльність спеціалістів у конкуруючих фірмах. Іншому сказав, що доручає саме йому цю справу, бо знає, що він працює самовіддано і має цікаві пропозиції. Третьому показав, як плідно працюють інші й що вже зроблено в цьому напрямі. Потім керівник зібрав усіх ра­зом і сказав, що за умови оперативного і якісного виконання ними завдання (кожним своєї частини) фірма зможе своєчасно виконати реконструкцію, запровадити нову технологію і стане конкуренто­спроможною. Працівники ж від цього матимуть моральне й матері­альне задоволення. Усі використані при цьому психологічні прийо­ми — навіювання, наслідування, психічне зараження — допомогли ме­неджерові спрямувати творчу енергію спеціалістів в інтересах спра­ви і досягти своєї мети.

Описані способи впливу на людей деякі автори називають меха­нізмами. До таких механізмів належить і відоме маніпулювання людьми та актуалізація, яку йому протиставляють .

**Маніпулювання та актуалізація**

Маніпулятор — це частина нашої особис­тості, яка свідомо (тоді це цинізм) або не­свідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Найчастіше вміння маніпулювати іншими використовується в корисливих цілях. Багатьом добре відома така ситуація: студент під час іспиту раптом, неначе захопившись, звертається до викладача: "Петре Васильовичу, це питання завжди було для мене загадкою. Виходить, що...", тобто ставить перед викладачем запитання, на яке мусить відповісти сам. Викладач любить свій предмет і цінує вияв захоплення ним з боку студента, тому починає грунтовно аналізува­ти проблему. Студент досяг своєї мети: використавши механізм ма­ніпулювання, змусив замість себе відповідати викладача.

Часом без маніпулювання не обійтися. Нерідко до нього вдають­ся люди, незадоволені життям, а то й просто нещасливі. Маніпулю­вання їм потрібно, щоб якось вижити, підняти самооцінку. Інколи людина маніпулює, думаючи про іншого, підтримуючи його (наприк­лад, коли близька людина тяжко хвора).

Відомий вчений Е. Шостром розрізняє чотири типи маніпуля­торів . Перший тип — активний — прагне впли­вати на інших, використовуючи активні методи. Він найчастіше вдається до техніки "обов'язків і очікувань", а також використо­вує свій соціальний статус — керівника, батька, викладача. Другий тип — пасивний маніпулятор. Він демонструє роль безпорадного, такого, що мало в чому розуміється. Цим він підштовхує іншого виконати роботу за нього. Третій тип ставиться до людей як до суперників, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу. Четвертий тип — байдужий маніпулятор. Він намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність. Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстра­тивно не поводився б.

Маніпулювання насправді займає в житті кожної людини більше місця, аніж ми уявляємо. Кожна людина майже щодня буває маніпу­лятором або тим, на кого впливають. Наприклад, продавець маніпу­лює покупцем, щоб вигідно продати свій товар. Батько дітям дає винагороду за добрі оцінки. Депутат обіцяє виборцям розв'язати всі їхні проблеми, а після обрання про це забуває. Загалом маніпу­ляції негативно позначаються на розвитку особистості, навіть на здо­ров'ї людини, знижують рівень моральної й психологічної культури її спілкування з іншими. Маніпуляторам можна і треба протистави­ти інші дії, наприклад механізм актуалізації.

Актуалізатор — це людина, яка прислуховується до інших і вра­ховує їхні інтереси, прагне до самореалізації своєї самобутності та унікальності. Він чесний у своїх думках і діях.

Нерідко спостерігається така ситуація. Молодий спеціаліст, що прийшов на підприємство, поводиться як бунтар. Йому здається, що тут усе відбувається так, як і багато років тому. Це викликає в нього непорозуміння, роздратування, сарказм. А це може призвести до конфлікту. Причина його поведінки полягає в тому, що в інсти­туті він вивчав нові технології, методи роботи й хоче запровадити їх. Він бореться за свій соціальний статус, відстоює свою гідність. Розумний керівник, з'ясувавши причину непорозуміння, зможе спря­мувати енергію молодого працівника у творчому, конструктивному напрямку. Він зрозуміє, що молода людина хоче дістати радість від того, що робить, прагне до наповненого життя, хоче відчути насоло­ду від подолання труднощів. Якщо керівник підтримає молодого спе­ціаліста, той і в майбутньому буде з таким самим інтересом і завзят­тям виконувати доручену йому справу.

Актуалізатор — це людина, яка поважає гідність інших, перекон­ливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти свій власний шлях до розвитку. На жаль, акту-алізатори навіть серед керівників трапляються не дуже часто.

**Моделі спілкування**

Для характеристики системи дій, що їх виконують суб'єкти спілкування, викори­стовують і таке поняття, як "модель". Прогресивний американський психолог, фундатор сімейного консуль­тування В. Сатир виокремлює п'ять моделей (типів) спілкування: запобігливий, звинувачувальний, розважливий, віддалений і врівно­важений.

Запобігливий тип. Така людина в розмові прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки. Вона говорить так, ніби нічого не може зробити сама, не діставши схвалення інших, пого­джується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна вже за те, що з нею розмовляють. Цей тип має ще назву миролюбця.

Звинувачувальний тип. Така людина постійно шукає і знаходить тих, хто винен. Він — диктатор, господар ситуації, нерідко поводиться зухвало, говорить різко й жорстко, перебиває інших, не даючи людям договорити до кінця. Людина цього типу прагне в такий спосіб завоювати авторитет, владу над іншими. У глибині свідомості вона знає, що без інших нічого не варта, і тому радіє, якщо люди їй підко­ряються, відчуваючи себе винними. Сам же звинувачувальний при цьому дістає задоволення.

Розважливий тип (або "комп'ютер", як називає його ще В. Са­тир) — це дуже коректна, надто спокійна людина, яка все розрахо­вує наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази.

Віддалений тип не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

Крім цих чотирьох моделей спілкування, які свідчать про зани­жену самооцінку, відчуття власної неповноцінності, є ще один тип, який має назву врівноваженого. Поведінка такої людини послідов­на, гармонійна. До інших вона ставиться відкрито, чесно, ніколи не принижує людську гідність. Люди такого типу спілкування, як пра­вило, знаходять вихід із складного становища і можуть об'єднати інших людей для спільної діяльності. Це — цілісні особистості. Вони прямо передають свої думки, відкрито виражають почуття, здатні до особистісного зростання, викликають повагу й довіру до себе. Інші в їхньому товаристві почуваються добре і вільно. Врівноважені люди мають високий рівень моральної та психологічної культури спілку­вання і потенційні можливості для її підвищення.

Якщо порівняти способи впливу маніпулятора і актуалізатора із зазначеними моделями, можна побачити, що представники перших чоти­рьох типів є маніпуляторами, а врівноважений тип — актуалізатором.

Концепції впливу, розроблені Е. Шостромом та В. Сатир, за спря­мованістю наближаються до оригінального підходу Е. Берна (трансак-ційний аналіз) [1]. Він зазначає, що люди у своїй поведінці реалізу­ють три позиції: Дорослого, Батька та Дитини. Ці три складові є в кожної людини, але всі по-різному ними користуються. Дорослий сприймає світ таким, який він є, розуміє інтереси інших, вміє розпо­ділити відповідальність між собою та іншим. Дитина — це наша емоційність, нерідко безпосередність і безвідповідальність, залежність від інших. Батько — це той, хто погано розуміє, який же світ на­справді, проте знає, яким він має бути. Він виховує, наставляє, карає, але може при цьому взяти відповідальність на себе.

На певному етапі та в певній ситуації кожна з трьох позицій буває доцільною, потрібною. Однак нерідко позиція Батька чи Дитини може бути недоречною чи навіть комічною, якщо це не відпо­відає ситуації, віковим та індивідуальним особливостям людей, що спілкуються. Зазвичай більшість людей, зокрема молодь, віддають перевагу спілкуванню з позиції "Дорослий—Дорослий". Дуже важ­ливо правильно визначити позицію співрозмовника та власну, аби досягти мети та реалізувати гуманістичні установки особистості.

Наведені способи (моделі) спілкування застосовуються в різних ситуаціях ділового спілкування. Вибір відповідних до ситуації спо­собів свідчить про високий рівень моральної та психологічної куль­тури спілкування.

**Стилі спілкування**

Серед особливостей спілкування тради­ційно виокремлюють не лише певні спо­соби впливу на людей, а й стилі як інтег­ровані характеристики. Під стилем розуміють, звичайно, систему прийомів діяльності, поведінки людей. Найхарактерніше стиль про­являється в діловому та професійному спілкуванні, у взаємовідно­синах між керівником і підлеглими, у так званому лідерстві.

Розрізняють три стилі лідерства — авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують не лише спілкування, а й манеру поведінки лідера щодо інших, тип його влади, ставлення до роботи та інших. Відповідно до зазначених стилів лідерства можна описати й стилі спілкування.

Так, при авторитарному стилі лідер віддає накази, дає вка­зівки, інструкції. Він не любить, коли інші проявляють ініціативу, не хоче, щоб з ним дискутували, обговорювали прийняті ним рішення.

Демократичний стиль, навпаки, передбачає, що активність учас­ників спілкування та їхня ініціатива підтримуються, завдання та спо­соби їх виконання обговорюються. Якщо для першого стилю спілку­вання характерним є виокремлення свого "Я", то для другого типо­вим займенником є "Ми".

При ліберальному стилі спілкування проблеми обговорюють­ся формально, керівник може й не бути лідером. Він піддається різним впливам, не виявляє ініціативи у спільній діяльності.

Спрямованість у стилі ділового спілкування може бути різною — на іншого або на себе [14]. Якщо людина потребує іншого, бо закло­потана собою, то кажуть, що в неї піддатливий стиль. Якщо співроз­мовник прагне досягти успіху у спілкуванні та діяльності, контро­люючи інших, його стиль називають агресивним. Якщо людина зберігає емоційну дистанцію, незалежність у спілкуванні, її стиль вва­жають відчуженим. Крім того, розрізняють такі стилі: альтруїстич­ний (допомога іншим), маніпулятивний (досягнення власної мети) та місіонерський (обережний вплив).

Особливості взаємин і характер взаємодії у процесі навчання та виховання певною мірою визначили стилі педагогічного спілку­вання: спільної творчої діяльності; дружньої при­хильності; спілкування — дистанція; спілкування — залякування; спілкування — загравання.

Вивчення стилів спілкування, як і стилів діяльності загалом, за останні 11-15 років стало важливим напрямком пошуку шляхів оптимізації діяльності людей та їхніх взаємин. Один із таких шляхів — цілісне вивчення процесуальних характеристик спілку­вання, його культури.

**Стратегії та тактики спілкування**

Існують різні концепції, що описують способи, моделі та стилі спілкування. Різноманіття підходів певною мірою сприяє більш глибокому вивченню й аналізу основного процесу і допомагає кожному спиратися на ту концепцію, яка йому найбільше зрозуміла і відповідає його уявленням про себе та про інших. Проте важко розібратись у великій кількості підходів, ураховуючи, що опи­сано далеко не всі, до того ж, звичайно, заважає відмінність у тер­мінах, які вживаються для характеристики одних і тих самих явищ. Об'єднати розмаїття термінів і відповідних їм феноменів можна, увівши поняття "стратегія та тактика спілкування". Це дасть змогу описати процес інтегровано і сприятиме систематизації інформації.

Варто зауважити, що деякі вчені вживали термін "стратегія спілку­вання", однак переважно в математичному контексті (відповідно до теорії гри). У працях з менеджменту й маркетингу це поняття охоп­лює не лише спілкування, а й усю систему стратегій, які використо­вуються в організації (підприємстві, фірмі тощо). Наприклад, у мар­кетингу розрізняють стратегії, зорієнтовані на збут товару, і клієнтцен-тровані стратегії . Сьогодні в основі підготовки керую­чих американськими банками лежить саме навчання їх стратегіям і тактикам.

Коли двоє суб'єктів прагнуть виконати разом певну роботу, обмінятися думками, почуттями, оцінками, дійти згоди, вони, спілку­ючись, прямують до досягнення спільної мети. Якщо ж кожен або один із суб'єктів хоче задовольнити лише свої інтереси, він ста­вить перед собою індивідуальну мету. Інколи люди, що спілкують­ся, можуть і не ставити перед собою певної мети (фактичне спілку­вання).

Для повної характеристики стратегій до мотиваційного компо­нента необхідно додати ще змістовний. Річ у тім, що спільна або індивідуальна мета може відповідати гуманістичним або маніпу-лятивним (егоїстичним, навіть жорстоким) установкам спілкування. У першому випадку — це найчастіше готовність, що реалізується у спілкуванні через акти співробітництва, співучасті, взаємодопомоги, взаєморозуміння та взаємоповаги. У другому випадку — це спрямо­ваність на дії, в яких проглядають корисливі, егоїстичні інтереси од­ного або обох суб'єктів. Саме ці установки кожного з них і при­зводять до маніпулювання та порушення етики спілкування.

Для характеристики стратегій важливими є не лише мета та ко­мунікативні установки, а й характер конструювання спілкування. Його стратегічним параметром є певне співвідношення між діалогом і монологом. Якщо під час взаємодії суб'єкти по черзі обмінюються інформацією, думками, жестами, почуттями, то вони дотримуються діалога. Якщо досить довго говорить один або ж, говорячи, кожен думає лише про себе, то відбувається монолог чи два монологи. Сприймаючи монолог одного із суб'єктів, інший може вести з ним внутрішній діалог. Діалогічний підхід до спілкування (краще в кон­тексті зовнішнього діалогу) є оптимальним з погляду організації комунікації й має великий розвиваючий, творчий потенціал.

Отже, спосіб і стратегія спілкування — два споріднених феноме­ни, що розкривають операційний аспект взаємодії людей. Вони є важ­ливим інструментом досягнення мети.

висновки

http://bombabooks.com/pictures/books/gp_02.files/image032.jpg

• Способи спілкування — це система дій, що використовують­ся в діяльності або взаємодії людей для досягнення мети.

• Способом спілкування, що слугує для передання інформації, є повідомлення.

• Способами впливу людей одне на одного у процесі спілку­вання є переконання, навіювання, психічне зараження та наслідування.

• Стратегія спілкування — це загальна схема дій (або загаль­ний план досягнення мети). На відміну від способів і моде­лей спілкування вона описує не одну його сторону, а харак­теризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.

• Тактика спілкування — це система дій, що використовують­ся для реалізації стратегії.

• Моральна культура спілкування передбачає вміння адекват­но обирати й реалізувати ефективні стратегії та тактики спілкування відповідно до ситуації і психологічних особли­востей співрозмовників.

• До ефективних стратегій спілкування належать ті, в яких реа­лізуються передусім гуманістичні комунікативні установки.

„**Добір способів ділового спілкування”**

Для ефективного [спілкування](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D1%96%D0%BB%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F)необхідно знати деякі [прийоми](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BE%D0%BC%D1%83), тому що багато хто з них діють на рівні підсвідомості. Справа усі в тім , що багато хто з їх люди використовують ще з кам'яного віку. Наприкладрозкриті долоні в стародавності означали - " у мене ні зброї". Зараз це означає дружелюбний івідкритий настрой співрозмовника.

Кілька прийомів для ефективного спілкування :

**" Правило трьох двадцяти " :**

20 сек. вас оцінюють.

20 сек. як і що ви почали говорити.

20 див посмішки і чарівності.

**6 правил Гліба Жиглова :**

1. Виявляти щиру цікавість до співрозмовника.

2. Посміхатися.

3. Запам'ятати ім'я людини і не забувати час від часу повторювати його в розмові .

4. Уміти слухати.

5. Вести розмова в колі інтересів вашого співрозмовника.

6. Відноситься до нього з повагою.

**Як збільшити корисність контакту :**

- Бути спостережливим ,

- Зробити комплімент ,

- Говорити [про проблеми](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8) співрозмовника ,

Як результат ви одержите:

1. Формальний контакт переростає в нормальне людське спілкування.

2. Ви завоюєте співрозмовника.

3. Ви повісите вашу самооцінку.

**Правила ефективного спілкування по Блеку**:

1. Завжди наполягати на правді.

2. Будувати повідомлення просто і зрозуміло.

3. Неприукрашивать, не набивати ціну.

4. Пам'ятати, що 1/2 аудиторії жінки.

5. Робити спілкування захоплюючим, не допускати нудьги і щоденності.

6. Контролювати форму [спілкування](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D1%96%D0%BB%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F), не допускати екстравагантності.

7. Не шкодувати часу на з'ясування загальної думки.

8. Пам'ятати про необхідність безупинного спілкування і з'ясування загальної думки.

9. Намагатися бути переконливим на кожнім етапі спілкування.

**Основи комунікації :**

Деякі експерти вважають, що здатність кожного людини говорити різна і свідчить про наявності в чоловік двох якостей :

1. Ступінь самовпевненості , тобто на скількох він упевнено себе почуває , тобто на скількох він правий.

2. Його ступінь непевності в собі.

Критерії оцінки чи впевненості непевності служать слова які вживає людина і частота їхнього повторення.

Слова вставки і слова службовці для вираження невизначеності видають непевність : узагалі ж , як сказати , я думаю , по-моєму і т.д.

Стверджувальні висловлювання характеризують упевненість: однозначно, правильно, чудово і т.д.

Є кілька критеріїв яким повинна відповідати наша мова :

1. Те, що ми говоримо повинне бути обґрунтовано.

2. Мати сенс.

3. Бути взаємозалежно.

4. Зрозуміло для навколишніх.

**Публічні виступи :**

Одне з основних професійних вимог допідприємцю є уміння виступати наконференціях, засіданнях, ділових зустрічах.

Більш ефективно завжди коротке насичене цікавий і яскравий виступ,ніж довга мова.

Необхідно говорити рідко і по-істоті. Для того , щоб виробити в собі здатність говорити спокійно і ясно перед аудиторією необхідно врахувати кілька моментів:

1. Починати мова сильним і наполегливим голосом.

2. Готується до виступу.

3. Виявляти впевненість.

4. Практикуватися.

***Підготовка до виступу***:

Підготовка до виступу одна з основних і неот'емлемих частин слагающих успіху при виступі. Часом [саме](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%B5)від підготовки може залежати весь виступ.

При підготовці необхідно :

1. "Пропустити" матеріал через себе.

2. Не перетворювати мова в сухий виклад фактів, приводити конкретні приклади "ефект слоєного пирога"

3. Збирати більше інформації , чим ви зможете використовувати (резервні знання).

4. Необхідно придумати план мови й основні тези особливо вибудувати її початок і кінець.

5. Записати свій виступ і прослухати на плівці

6. Використовувати асоціації, не читати по папірці.

7. Отрепетировать готову мову.

8. Вживати в повсякденних розмовах ті моменти про які ви хочете говорити в публічному виступ, тому що зведення які ви використовуєтезакріпляться в пам'яті.

9. Спробувати запам'ятати вашу мову не в один присід, а в плині декількох днів.

Під час виступу:

1. Настройтеся на аудиторію , з'ясуєте чи відповідає

зміст вашої мови її інтересам. Якщо ні, то на ходу приведіть ваші інтереси й інтереси аудиторії до загальному знаменнику.

2. Перш ніж почати виступ, візьміть на себе увага.

3. Починайте говорити тільки тоді, коли установитися тиша.

4. Коротко і чітко звернетеся до всієї [аудиторії](http://ua-referat.com/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F), а потім зробіть паузу.

5. Спостерігайте за реакцією [аудиторії](http://ua-referat.com/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F)і намагайтеся домогтися її розташування.

6. Стежите за тим коли ваші слова знайдуть у аудиторії підтримку і відразу ж розвивайте тему і намагайтеся ширше неї розкрити.

7. Тільки коли ви цілком домоглися розташування слухачів переходите на головну тему виступу

8. Не втрачайте самовладання від провокаційних реплік.

9. Не вступайте в дискусію під час виступу, інакше вас " поведуть убік " , і виступ буде " провалене ". Скажіть, що на всі питання вивідповісте після виступу.

10. Якщо у виступ є місця неприємні аудиторії, обов'язково підкріпите їх очевидними прикладами і фактами, підкресліть, що тількинеобхідність змушує вас говорити про їх . І, обов'язково ,знизити гостроту декількома компліментами.

11. Не робити невиправданих висновків і узагальнень.

12. Не показувати виду, що ви чи утомилися в чомусь сумніваєтеся.

13. Закінчивши виступ зробити комплімент аудиторії і подякувати за увагу.

Початок виступу:

Початок виступу найбільш важлива частина усього виступу. Ціль початку виступу складається в залученні уваги і розпаленні інтересу аудиторії. Не варто починати виступ з анекдоту чи вибачень. Найкраще починати виступ з :

1. З історії приголомшливого факту.

2. З питання слухачам ( чи Знаєте ви, що ... ?).

3. Із зауваження безпосередньо до  аудиторії.

4. З цитати відомої людини.

5. З показу якого-небудь предмета.

Закінчення виступу :

Як говориться : " Спочатку [розповісти](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96)те, що збиралися розповісти, потім [розповісти](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96)те, що памятаєте і закінчите тим, з чого почали."

Закінчувати виступ випливає дотримуючи наступних правил :

1. Резюмувати основні положення виступу.

2. Призвати до дії, якщо це доречно.

3. Зробити придатний комплімент.

4. Викликати сміх.

5. Використовувати придатну цитату.

6. Створити кульмінацію.

7. Постаратися закінчити виступу перш ніж цього захоче публіка.

Деякі аспекти необхідні для гарного виступу :

1. Відчуття контакту з аудиторією.

2. Природність мови :

a) розмовний тон, безпосередність,

b) акцентування важливих слів,

c) зміна темпу мови - пауза до і після

важливих думок.

3. Прояв енергії й емоційної щирості.

**Телефонні розмови :**

Телефонна розмова - це " візитна картка" підприємця. По деяким, що здаються на перший погляд, дріб'язкам можна досить точно оцінитирівень [культури](http://ua-referat.com/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0)вашого абонента. По-цьому необхідно знати правила[спілкування](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D1%96%D0%BB%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F)по [телефоні](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%84%D0%BE%D0%BD)і заздалегідь побудувати план розмови.

Універсальні [прийоми](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BE%D0%BC%D1%83)побудови телефонного розмови:

1. Обов'язкове вітання.

2. Представлення.

3. Основна мета дзвінка, викладається лаконічно в 3-5 фразах, при цьому необхідно підкреслити крапки зіткнення інтересів.

4. Закінчення розмови, повторення основної думки, прохання, ідеї.

5. Прощання, сказати щось приємне, подякувати за розмову.

Необхідно ж відзначити, що при ділових телефонних розмовах треба мати під рукою : ручки, щотижневик, потрібні добірки документів, тому що постійні прохання "почекати хвилинку" створюють негативні [емоції](http://ua-referat.com/%D0%95%D0%BC%D0%BE%D1%86%D1%96%D1%97)у вашого абонента. Телефонний розмова треба вести в доброзичливому тоні,говорити виразно, послідовно,короткими фразами.

**Правила спілкування по**[телефону](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%84%D0%BE%D0%BD)**:**

1. Ділові розмови ведуться по службовому телефону, якщо необхідно переговорити по домашньому телефону те, треба вибачитися і коротко викласти суть справи, домовиться про зустріч.

2. Дзвонити з 9.00 до 22.00.

3. При дзвонику незнайомим людям треба об'яснить хто дав їхній телефон.

4. Передзвонює той, хто дзвонив.

5. Відповідно до етикету абонент, якому дзвонять може себе не називати.

6. Якщо потрібної людини немає на місці, то третій людина запитує, що йому передати.

Питання для повторення.

1. 3а яких умов повідомлення сприяє ефективному спілкуванню?

2. Чому важко переконати в чомусь одне одного?

3. Чому бажано використовувати способи впливу на людей в їх єдності? Наведіть приклади.

4. У чому полягає принципова відмінність таких механізмів спіл­кування, як маніпулювання та актуалізація?

5. Яку з моделей спілкування можна віднести до високого рівня культури спілкування і чому?

6. Які основні ознаки мають ефективні стратегії спілкування?

7. Що таке тактика спілкування?

8. Як проявляється моральна культура спілкування у процесі до­бору стратегії й тактики спілкування?

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

http://bombabooks.com/pictures/books/gp_02.files/image033.jpg

98

ТЕМА ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ ^^^=    З ЕЛЕМЕНТАМИ ГРИ

"Моя ефективна стратегія спілкування"

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Лекція 14.Тема**. **Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування.**

**План.**

1. Поняття про невербальну комунікацію

*2.*Кінесика

3. Паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування

4. Контакт очей

5. Проксеміка

6. Невербальні засоби і культура спілкування і поведінки

7. Невербальні засоби та етикет ділового спілкування

**Завдання роботи.**

1.Сформувати поняття про невербальну комунікацію.

2.Вчити аналізувати, структурувати і фіксувати інформацію, встановлювати міжпредметні зв’язки, активно слухати.

**Основні поняття:** проксеміка, кінетика, невербальні засоби спілкування, паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування.

**Методи:**

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

1) словесні: метод пояснення, метод розповіді, метод бесіди (вступної бесіди, бесіди-повідомлення, бесіди-повторення, контрольної бесіди, репродуктивної бесіди, евристичної бесіди, катехізисної бесіди);

2) наочні методи навчання: метод ілюстрування, метод демонстрування, самостійне спостереження;

3) практичні методи навчання: вправи, практичні роботи, дослідні роботи.

2. Методи стимулювання навчальної діяльності студентів: метод навчальної дискусії, метод забезпечення успіху в навчанні, метод пізнавальних ігор, метод створення ситуації інтересу в процесі викладання навчального матеріалу, метод створення ситуації новизни навчального матеріалу.

3. Методи стимулювання обов’язку і відповідальності в навчанні.

**Дидактичні засоби навчання *:*** навчальна програма та робоча навчальна програма з дисципліни, навчально-методичний комплекс дисципліни, програмні матеріали з дисципліни для студентів, термінологічний словник, підручники, фахові видання, проектор, робочі лекційні зошити.

## Список літератури

**Структура лекційного заняття №14**

*1. Організаційна частина заняття.*

Привітання. Актуалізація уваги студентів. Підготовка до висвітлення нової теми. Повідомлення теми лекційного заняття.

*2. Повідомлення теми, мети та основних завдань заняття.*

## Повідомлення мети та основних завдань заняття. Актуальність проведення лекційного заняття. Основні поняття теми лекції.

## 3. Актуалізація опорних знань студентів і контроль актуального рівня знань.

## 4. Мотивація навчальної діяльності студента.

5.*Перелік рекомендованих літературних джерел*. Психолого-педагогічний ескіз навчальної літератури та періодичних видань.

*5.Структурні елементи заняття, які забезпечують досягнення дидактичної і виховної мети. Їх зміст і послідовність.*

**1. Поняття про невербальну комунікацію**

Поряд із словесними засобами мовленнєвими — на культуру спілкування впливають жести співрозмовників, інтонація, паузи, рухи тіла тощо. Якщо раніше як у теоретичному, так і в практичному аспекті невербальній комунікації відводилася допоміжна, другорядна роль порівняно з вербальною, то за останні десятиріччя інтерес різних наук і галузей психології до вивчення саме цього виду спілкування дедалі підвищується. Причин цьому багато. Одна з них — протест людства проти образу "раціональної людини", імідж якої створено.

**Невербальна (несловесна) комунікація**— це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Науковими дослідженнями, зокрема, доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається від 40 до 80% комунікації. Причому 55% повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38% — через інтонацію та модуляцію голосу.

Чому ще донедавна недооцінювалось значення цього виду спілкування? Одна з причин полягає в тому, що невербалика найчастіше проявляється па несвідомому рівні, а люди знають про це мало і не вміють її адекватно розпізнати. Водночас саме невербалика несе більш правдиву інформацію, ніж вербальні засоби. З її допомогою передаються емоції, ставлення суб'єктів одне до одного, до змісту розмови.

Вербальні та невербальні засоби спілкування можуть підсилювати або ослаблювати взаємодію. Тому інтерпретувати ці сигнали потрібно не ізольовано, а в єдності з урахуванням контексту. Також бажано розвивати здатність читати невербальні сигнали, які нерідко мимовільно передає іншим наше тіло. Так, якщо співрозмовник говорить одне, а невербальні засоби свідчать про інше, тобто різні сигнали не є конгруентними, можна припустити, що суб'єкт щось приховує або просто говорить неправду. Характерно, що здебільшого люди віддають перевагу саме тій інформації, яку одержують через невербалику.

Різні люди реагують неоднаково на невербальні сигнали. Одні чутливі до них, інші або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Вважається, що жінки більш здатні до сприймання та інтуїтивного розуміння невербальних засобів, аніж чоловіки. Розвитку цієї здатності сприяє передусім спілкування матері з дитиною. Перші роки після народження дитини мати і малюк користуються переважно невербальними сигналами. З усіх засобів спілкування вони з'являються першими і стають важливою основою розвитку дитини. Проте більшість невербальних засобів набуті людиною за її життя і зумовлені соціокультурним середовищем.

Доцільно зауважити, що невербальна комунікація справді залежить від типу культури. Існують, звичайно, жести, експресивні сигнали, які майже однакові в усіх народів (посмішка, сердитий погляд, насуплені брови, хитання головою тощо). Водночас досить багато невербальних засобів, звичок, що прийняті лише однією нацією. Відомі невербальні сигнали, що в різних народів несуть різну інформацію. Наприклад, більшість європейських народів передають згоду, хитаючи головою згори донизу. Болгари цим жестом передають незгоду, японці — лише підтверджують, що уважно слухають співрозмовника. Популярний жест "коло", утворене пальцями руки, більшістю англомовних народів, а також в Європі та Азії застосовують з метою передавання інформації про те, що все гаразд, усе правильно. Але у Франції, наприклад, цей жест означає "нічого", в Японії — "гроші". На особливості невербальної символіки, як і вербальної, впливають окрім зазначених також інші фактори. Відомо, що соціальне становище людини, її престиж залежать від кількості жестів, якими вона користується. Якщо суб'єкт займає високе соціальне становище, він, як правило, користується переважно мовними засобами. Людина, яка менш освічена і має нижчий професійний статус, в розмові частіше покладається на жести, а не на слова. Загалом чим вище соціально - економічне становище людини, тим менше у неї розвинута жестикуляція й бідніші рухи тіла для передавання інформації.

Серед невербальних засобів спілкування першою слід назвати ***оптико-кінетичну систему,***що складається з жестів, міміки і пантоміміки, рухів тіла (кінесики). Далі виокремлюють паралінгвістичну та екстралінгвістичну системи. ***Паралінгвістична система****—*це вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність. ***Екстралінгвістична система****—*це темп, паузи, різні вкраплення в мову (плач, сміх, кашель тощо). Традиційно вважалось, що ці види засобів є навколомовними прийомами, які доповнюють семантично значущу інформацію. Зауважимо, що різні спеціалісти в термін "паралінгвістична та екстралінгвістична комунікація" вкладають різний зміст.

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування — ***проксеміка.***Ідеться про розміщення учасників зустрічі та доцільні, прийняті в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу.

Нарешті, специфічною знаковою системою в невербальній комунікації є ***контакт очей,***який є основним засобом візуального спілкування.

Невербальна комунікація нерідко слугує як для підсилення, так і для ослаблення семантичного значення слів. (Можна сказати: "Я прошу тебе йти у своїх справах" так, що голос і благальний вираз очей говоритимуть протилежне.) Ці дані перебувають у руслі так званого *лінгвоцентризму*, що передбачає вивчення будь-яких видів комунікації на зразок людського мовлення. Вважається, що його основи заклав відомий лінгвіст Е. Бенвеніст. Він пише: "...всі інші системи комунікації — графічні, жестові, візуальні і т. ін. — є похідними від мови і передбачають її існування".

Невербальна комунікація виокремилась у самостійний науковий напрямок нещодавно — у 50-ті роки XX ст. Водночас слід зазначити, що позитивний практичний досвід, наукові спостереження та узагальнення з цієї проблеми описано в багатьох працях минулого (у риториці, хірології, антропології). Усім знайома фізіогноміка як учення про розпізнавання характеру людини за її зовнішністю.

***2. Кінесика***

Найвиразнішим і найуживанішим засобом невербаліки є ***жест.***Саме класифікації і характеристиці жестів присвячено чи не найбільше праць з проблеми цього виду комунікації.

Встановлено, що жестикуляція збільшується при емоційному піднесенні. Вона підсилюється тоді, коли суб'єкти мають поганий зворотний зв'язок і певні труднощі при передаванні інформації один одному.

Виокремлюються жести, якими користуються разом із мовою, й такі, що називаються самостимулюючими. Їхнє чергування робить спілкування цікавішим та емоційнішим.

Щоб визначити, чи відвертий і чесний у розмові співбесідник, варто подивитися на його долоні. Коли людині нічого приховувати, долоні найчастіше відкриті (повністю чи частково). Для досягнення успіху при спілкуванні важливо, щоб долоні були відкритими. Це стимулюватиме інших довіряти вам і бути щирим.

Треба звертати увагу, зокрема чоловікам, на положення долоні під час вітання. Якщо той, хто простягає руку, тримає її відкритою догори, він демонструє свою доброзичливість і довіру. Якщо долоня повернута донизу, у людини, якій її простягнуто, виникає відчуття залежності, можливо, навіть і ворожого ставлення. Через невербальні засоби вона отримала повідомлення, що нею хочуть керувати, хочуть, щоб вона підкорилася. Таке розшифрування сигналів здебільшого відповідає дійсності. Проте є винятки: хвороба, соціокультурні та індивідуальні відмінності. Тому завжди за допомогою якихось інших засобів потрібно перевіряти, чи адекватним є розшифрування отриманих сигналів.

Відомо також, що не лише долоні, а й взагалі руки в певному положенні підтверджують наше ставлення до співрозмовника. Так, якщо руки схрещено на грудях — це знак захисту, бар'єру, спроба сховатися від інших, відгородитися від них. Дослідження показали, що той, хто слухає лекцію або промову зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, засвоює на 35% менше інформації, ніж той, хто сидить розслаблено, вільно, склавши руки, не закинувши ногу за ногу. Якщо ми хочемо позитивно вилинути на співбесідника, треба подавати такі сигнали, які свідчили б про нашу відкритість. Для прикладу розглянемо жести, що свідчать про чесність, відкритість, доброзичливість. Вони дають змогу зафіксувати гуманістичну комунікативну установку суб'єкта, який спілкується.

Довірливому, емпатійному співпереживаючому спілкуванню, звичайно, сприяють ***експресія людського обличчя, міміка***та ***пантоміміка.***Під останньою розуміють виразні рухи всього тіла. Поза людини є сигналом упевненості або невпевненості в собі, свідченням настороженості чи спокою. Якщо людина всім тілом повернута до інших, нахилена до співрозмовника, голову тримає прямо, погляд відкритий, посадка активна (не на краєчку стільця), то вона уважно, зацікавлено сприймає того, з ким спілкується.

Експресивно-мімічні засоби спілкування також несуть багато інформації. Передусім вони свідчать про емоційний стан людини і дають змогу поєднати передачу індивідуального переживання з прийнятою в даному суспільстві системою еталонів. Тому такі сигнали зрозумілі для більшості людей. І, нарешті, експресивно - мімічні засоби є певним індикатором ставлення однієї людини до іншої.

Велику увагу серед усіх експресивних засобів приділяють ***посмішці.***Посмішки бувають живі та мляві, сором'язливі та грайливі, хитрі та доброзичливі. Проте посмішка не завжди сигналізує про доброзичливе ставлення людини. Спектр посмішок, наприклад, у конкретної дитини залежить від її оточення. Позитивні експресії дітей, які виросли в дружніх, повних сім'ях, за **інтенсивністю**й багатством відтінків значно перевищують відповідні характеристики у тих дітей, які виховувалися без батьків, у притулках і дитячих будинках.

**3. Паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування**

Окрім оптико-кінетичних засобів спілкування існує комплекс акустичних засобів — *екстралінгвістичних*і *паралінгвістичних*сигналів. У першому випадку — це швидкість мови, висота голосу, його тональність і діапазон. Дослідженнями встановлено, що 60-90% правильних суджень про людину, її внутрішній стан ґрунтуються на вмінні розшифровувати характеристики голосу й манеру говорити.

Швидкість мови, як відомо, значною мірою залежить від темпераменту. Якщо у людини дуже швидкий темп мови, це свідчить або про її імпульсивність, пожвавленість, впевненість у собі, або про несміливість, невпевненість саме в цій ситуації. Спокійна й повільна мова є ознакою вдумливості, поміркованості. Якщо темп поступово уповільнюється, це є сигналом про те, що людина втомилася, замислилася, втратила впевненість. Той, хто хоче говорити переконливо, щоб вплинути на інших, намагається дещо сповільнити свою мову. Але все ж треба залишатися в межах природного діапазону свого голосу, бо можуть подумати, що особа виявляє нещирість і хитрує.

Відкриті, чутливі душею люди, як правило, змінюють висоту свого голосу в широких межах. Якщо висота голосу стабільна, це погано впливає на тих, хто слухає.

Важливою ознакою культурної людини є вміння робити під час розмови паузи. Найчастіше слова промовляють швидко. Небагато людей вміють спеціально використовувати паузу, щоб вона впливала на слухачів. Нерідко пауза свідчить про те, що думка відстає від мови, а, можливо, й про її відсутність у конкретній ситуації.

**4. Контакт очей**

Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам'ятає про значення ***візуального контакту.***Здавна відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути па іншу людину. Можна почути таке: "очі бігають", "очі випромінюють блискавки", "затьмарені очі", "недобрі очі" і т. ін.

Етнографи навіть ділять нації на "контактні" та "неконтактні". До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. У їхньому спілкуванні погляд має велике значення. Представниками "неконтактних" культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. Знаючи про це, при зустрічах з людьми різних національностей важливо не лише користуватися загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про їхню етнопсихологію, про особливості їхнього невербального спілкування.

Контакт очей є основою довірливого, культурного спілкування. З нього, як правило, починається ділова чи інтимна розмова.

Відомо, що зіниці в людини розширюються, коли її щось зацікавило. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися ще купці Київської Русі.

Іноді під час спілкування з одними людьми ми почуваємося приємно, а з іншими — відчуваємо роздратування, навіть тривогу. Дуже часто це пов'язано з "поведінкою" очей, з тим, як на нас дивляться: прямо, зверху вниз чи знизу вгору, короткочасним чи тривалим поглядом. Через погляд ми відчуваємо недоброзичливість, оцінювання, заздрість або ж, навпаки, інтерес, увагу, зацікавленість. Під поглядом однієї людини нам робиться тепло і приємно, а під поглядом іншої — незручно, боляче, бо її очі нас начебто відштовхують.

Якщо людина нещаслива або хоче щось приховати, її очі зустрічаються з вашими рідко, десь близько третини часу спілкування. Довго (до двох третин всього часу) люди дивляться один на одного, якщо їм приємно бути разом. Таке буває й тоді, коли в них ворожі стосунки. Вважається, що для того, щоб взаємини були добрими, доцільно дивитися в очі одне одному 60-70% часу спілкування. Робити це, як відомо, можна по-різному. Повністю відкриті очі свідчать про чутливість, зацікавленість. Прикриті очі є ознакою байдужості, втоми, інертності, зверхності тощо. Прямим поглядом найчастіше показують інтерес, довіру, бажання вступити в контакт. Погляд збоку — це, скоріше, недовіра, скептицизм. Якщо людина дивиться знизу вгору, це часто означає, що вона агресивно збуджена або ж готова підкоритися, прислужитися. Якщо погляд спрямований згори вниз, це свідчить про бажання підкреслити свою зверхність, презирство. Іноді людина ухиляється від погляду не тому, що хоче щось приховати, боїться чогось, а тому, що сором'язлива, невпевнена в собі, цнотлива.

Розрізняють ***діловий, соціальний***та ***інтимний погляди***. Під час ділового спілкування бажано дивитися на умовний трикутник, що розміщується на лобі співрозмовника, тоді погляди будуть приблизно на одному рівні. Якщо дивитися на символічний трикутник, який проходить через лінію очей, але зміщується вже нижче підборіддя, спускаючись на тіло, — це соціальний або інтимний погляд.

Якщо співрозмовники спокійно дивляться одне одному в очі й розмовляють, нерідко вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Отже, можливо, неприязнь певною мірою пов'язана з тим що люди не бачать одне одного і рідко спілкуються за принципом "очі в очі". Ораторам також відомо про те, що їхній доброзичливий погляд в очі тим, хто прийшов на зустріч, допомагає слухачам заспокоїтись і уважно слухати.

Отже, контакт очей сприяє комунікативній взаємодії людей — діловому, соціальному та інтимному спілкуванню, задоволенню їхніх емоційних сподівань і потреби у збереженні своєї гідності, самоцінності, дотриманню етичних норм і правил.

**5. Проксеміка**

Щоб встановити або підтримати контакт з людиною, потрібно не лише дивитися їй в очі, а й триматись на певній відстані від неї. Відомий антрополог Є. Холл був першим ученим, який звернувся до просторових потреб людини. На початку 60-х років він увів навіть спеціальний термін для цього напрямку досліджень — "проксеміка". Виявилося, що кожна людина прагне мати як свою територію певний повітряний простір навколо свого тіла. Розміри цієї зони залежать від ряду факторів, передусім від соціокультурних відмінностей людей. Якщо територія, на якій живе та чи інша нація, густо заселена, то й люди під час спілкування перебувають близько один від одного. Якщо вони проживають на відносно малозаселеній території, то, навпаки, розміщуються на певній відстані.

Розрізняють **чотири територіальні зони**при спілкуванні. Перша зона — ***інтимна***(15-46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть розміщуватись окрім суб'єкта лише найближчі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Друга зона — ***особиста***(46-120 см). Це відстань, на якій люди звичайно розміщуються на прийомах, вечорах, під час дружніх зустрічей. Третя зона — ***соціальна***(120-360 см). Таку відстань людина намагається зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми, зокрема на роботі. Нарешті, четверта зона — ***громадська***(понад 360 см). Це відстань, на якій бажано триматися керівникові, промовцю. У переповненому громадському транспорті люди почуваються незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували їхню інтимну зону. Здебільшого люди в таких умовах майже не спілкуються, не розглядають одне одного, намагаються не виявляти своїх емоцій.

**6. Невербальні засоби і культура спілкування та поведінки**

Людина, яка має високий рівень культури спілкування, дотримується загальноприйнятих норм і користується всіма формами і засобами спілкування. Вона легко вступає в контакт із людьми, виходячи при цьому з позитивних комунікативних установок. її жести, міміка, пантоміміка підтверджують доброзичливе ставлення до інших. Очі її відкриті, вона має виразну міміку, живий погляд. Це свідчить про здатність людини до спілкування. При погляді на неї не виникає відчуття тривоги. Під час розмови висота голосу людини може змінюватись, ритмічність мелодії її голосу постійна. Така людина має високу самооцінку, впевнена в собі, про що свідчить її поза. Вона невимушена, ненапружена. Плечі вільно опущені, голова випрямлена. Руки вільні, жести широкі й свідчать про відкритість. Людина повернута і нахилена в бік партнерів — злегка посміхається, спокійно, твердо, відкрито і прямо дивиться в очі співрозмовників, запрошуючи їх до діалогу, співробітництва.

Сьогодні всі знають про єдність тіла і духу. Недарма люди здавна кажуть, що в здоровому тілі живе здоровий дух. Де гуманно красномовна невербаліка, там за нею стоїть духовно багата людина, яка має високий рівень моральної та психологічної культури спілкування. Остання, у свою чергу, проявляється за допомогою невербальних сигналів. І навіть якщо людина з таким рівнем культури перебуває в поганому настрої чи має якісь неприємності, вона вміє їх приховувати.

Про тісний і важливий зв'язок між невербалікою та відчуттями людини (зоровими, слуховими та кінестетичними) свідчить доробок останніх років у галузі психології та психотерапії — **нейролінгвістичне програмування.**Учені виявили, що люди, реагуючи на запитання, мову, як правило, спочатку несвідомо створюють певні образи, або говорять щось до себе, або уявляють певні скелетно-м'язові відчуття. Яку з цих трьох систем відчуттів вони обирають для опрацювання інформації, можна встановити, зчитуючи невербальні сигнали, насамперед стежачи за рухом очей. Якщо очі рухаються вгору, то людина в цей час конструює або відтворює зорові образи. Якщо ж її очі опускаються вниз вправо, вона уявляє слухові образи, а якщо вниз і вліво — то переживає кінестетичні відчуття.

Знаючи, в якій переважно системі (зоровій, слуховій, кінестетичній) і як працює мозок людини, можна зрозуміти її. За допомогою цієї системи можна допомогти людині позбутися бар'єрів, труднощі у спілкуванні. Наприклад, один із спеціалістів у сфері нейролінгвістичного програмування Ф. Пьюселик учив, що в бізнесі потрібно взаємодіяти саме з урахуванням таких особливостей людей. Якщо людина мислить образами, прагне досягти успіху, щось змінити, спілкуючись з нею, треба допомогти їй створити звичні зорові або слухові образи (задаючи відповідні запитання). Можна також вживати звичні для неї слова (наприклад: "Ви це зробите краще за інших і досягнете успіху. Цей шлях — саме для вас"). На такі слова люди на реагує позитивно.

Отже, невербальні засоби спілкування дають змогу працювати свідомо з несвідомим і допомагають досягти позитивних результатів.

Нові дані, одержані у сфері невербаліки, свідчать про те, що є два самостійних канали системи спілкування, які працюють одночасно і мають специфічні функції та механізми, — вербальний і невербальний. Згідно з новим припущенням *невербальні засоби спілкування*призначені для безпосереднього передавання смислових установок через поведінку людини, а мова — для передавання значень, закладених у словах. З'являється дедалі більше даних про те, що невербальні засоби і несвідомі механізми психіки відіграють значно більшу роль як у процесі мислення, так і спілкування, ніж вважалося раніше.

Встановлено також, що у формуванні здібності до інтерпретації невербальної поведінки людини важливе значення має врахування етапів її розвитку. На першому етапі розвитку людина розпізнає окремі елементи поведінки інших на основі жестів і міміки, трактує лише окремі їхні дії. Розвиваючи свої здібності до розшифрування невербальної поведінки інших, людина навчається сприймати комплекс відповідних засобів з урахуванням конкретного контексту. Вона не лише розпізнає стан партнерів по спілкуванню, а й правильно оцінює їхнє ставлення одне до одного. З часом людина навчається не лише адекватно аналізувати невербальну поведінку, а й використовувати жести, міміку, пантоміміку як засоби регуляції відносин з іншими.

Спілкуючись, люди розвиваються, оволодівають способами і засобами взаєморозуміння, набувають нових, неповторних знань про людський світ. Вони, як писав Л. Честерфілд у "Листах до сина", отримують більш важливу освіту завдяки прочитуванню людей та вивчення їхніх видань, аніж за допомогою різних книжок.

**7. Невербальні засоби та етикет ділового спілкування**

Ділове спілкування стає тим ефективнішим, чим краще в ньому пов'язуються всі засоби (і вербальні, і невербальні) із дотриманням службового етикету. Так, люди, особливо під час першої зустрічі, звертають увагу на зовнішній вигляд одне одного. Тому одяг ділової людини має бути охайним, відповідати конкретній ситуації. Що і як одягати на зустріч залежить від того, відбудеться вона вдень чи ввечері, влітку чи взимку, буде офіційною чи дружньою. Звичайно недоречними на діловій зустрічі будуть відкрита сукня, сильні парфуми, надто яскравий макіяж.

Вітаючись, треба трохи нахилити голову, почекати, що і як співрозмовник відповість на вітання, а потім, посміхнувшись, підійти до нього, не забуваючи про необхідність дотримуватись відповідної дистанції. Господар повинен спочатку запропонувати присісти гостю, а потім сідає сам. Якщо господар хоче, щоб гостю було зручно, він пропонує йому самому обрати місце, куди присісти. Гість сам обере для себе найзручнішу дистанцію. Бажано, щоб співрозмовник при цьому не сидів спиною до дверей та інших людей, бо це може викликати в нього тривогу.

Завершуючи розмову, бажано встати, привітно попрощатися. Доречно відзначити позитивні результати, що були досягнуті під час бесіди, виказати надію па продовження зустрічей. Щоб підкреслити особливу пошану до людини, варто зустріти її біля дверей, а після завершення розмови провести до дверей.

Існують певні правила вербального та невербального спілкування під час колективного обговорення проблем, проведення нарад, зборів. Вони стосуються всіх присутніх на цьому заході, але найбільше вимог висувається до поведінки та культури спілкування людини, яка виконує роль керуючого ним. Розвиваючись та оволодіваючи різними засобами спілкування, людина самовдосконалюється і підвищує культуру своєї поведінки і спілкування.

**V. Підведення підсумків заняття, оцінка знань студентів, аналіз активності групи**

**VІ. Пояснення домашнього завдання:**

* лекційний матеріал по темі;
* самостійне вивчення теми;
* підготовка до практичної роботи.

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**КОМПЛЕКС КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ (ККР) ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЗАЛИШКОВИХ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ, ЗАВДАНЬ ДЛЯ ЗМІСТОВНО-МОДУЛЬНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Доцент Вдовиченко Р.П.

Посада, прізвище та ініціали

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017 р.

Миколаїв 2017-2018

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |

ЗМІСТ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ № 1

**ВАРІАНТ 1**

Оберіть правильні відповіді

1. **Яке загальне правило закріплене в Кодексі законів про працю України?**

А. Тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень.

Б. Тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 50 годин на тиждень.

В. Тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 60 годин на тиждень.

1. **Яка кількість навчальних годин протягом навчального тижня встановлена для вчителів початкових класів загальноосвітніх навчальних закладів?**

А.18 годин.

Б. 20 годин.

В. 30 годин.

1. **Чи є вірним твердження, що Кодекс законів про працю України встановлює перелік професій і посад для яких закріплено неповний робочий час?**

А.Так.

Б. Ні.

1. **З наведеного переліку вкажіть види компенсації за роботу у вихідний день:**

А. Надання іншого дня відпочинку.

Б. У грошовій формі у подвійному розмірі.

В. У формі премії.

1. **З наведеного переліку оберіть види відпусток:**

А. Щорічна відпустка.

Б. Додаткова відпустка у зв'язку із навчанням.

В. Творча відпустка.

Г. Соціальна відпустка.

Д. Відпустка без збереження заробітної плати.

**ДАЙТЕ ВІДПОВІДІ НА ЗАПИТАННЯ**

1.Дайте характеристику основних методів відбору персоналу: аналіз анкетних даних, тестування, випробування, експертиза, моделювання, співбесіда.

2. Основні риси, що мають бути властиві лідерові в сучасній діловій організації.

**ВАРІАНТ 2**

Оберіть правильні відповіді

1. **Вкажіть обставини, що свідчать про прийняття працівника на роботу:**

А. Видача наказу власником або уповноваженим ним органом.

Б. Видача розпорядження власником або уповноваженим ним органом.

В. Фактичний допуск до роботи.

1. **Яка форма трудового договору передбачена Кодексом законів про працю України:**

А. Виключно письмова.

Б. Усна.

В. Як правило письмова.

1. **Чи є вірним твердження, що трудовий договір повинен містити таку умову як строк дії договору?**

А. Так.

Б. Ні.

1. **Які правові наслідки передбачені трудовим законодавством у випадку затримки видачі трудової книжки з вини власника працівникові при звільненні?**

А. Сплачується середній заробіток за весь час вимушеного прогулу.

Б. Сплачується штраф у розмірі середнього заробітку.

В. На керівника накладається дисциплінарне стягнення.

1. **Який загальний строк випробування передбачений у Кодексі законів про працю України:**

А. Не може перевищувати одного місяця.

Б. Не може перевищувати трьох місяців.

В. Не може перевищувати шести місяців.

**ДАЙТЕ ВІДПОВІДІ НА ЗАПИТАННЯ**

1.Назвіть спільне та відмінне у поняттях професійний розвиток та професійне навчання.

2.Класифікація та зміст соціально-психологічних методів управління.

ЗМІСТ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ № 2

**ВАРІАНТ 1**

Оберіть правильні відповіді

**1. Із поданих визначень оберіть те, що відображає суть поняття „професія:**

А. це заняття, покликання, схильність до чогось, що передбачає поглиблене навчання, наукові дослідження в якійсь галузі;

Б. професійний прогрес протягом життя;

В. оволодіння якою-небудь професією ― як своїм постійним заняттям‖.

**2. Чи є вірним твердження, що: професійний розвиток – це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.**

А.Так;

Б.Ні.

**3. Із поданого переліку оберіть, що відображає суть поняття «місія організації»?**

А. перелік завдань організації; головна мета організації;

Б. бачення форм, способів досягнення організаційної мети;

В. задум, що передбачає перебіг, розвиток чого-небудь.

**4. Із поданого переліку оберіть, що відображує професійна компетентність?**

А. рівень знань;

Б. рівень умінь;

В. досвід;

Г. моральну позицію.

**5. Із поданих визначень оберіть те, що передбачає процес залучення персоналу:**

А. професійна інформація;

Б. агітація;

В. професійне самовизначення;

Г. добір;

Д. відбір;

Ж. розстановка кадрів.

**ДАЙТЕ ВІДПОВІДІ НА ЗАПИТАННЯ**

1.Нормативно-правова база управління персоналом ЗНЗ.

2.Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.

**ВАРІАНТ 2**

Оберіть правильні відповіді

**1. Із поданого переліку оберіть складові компоненти управлінського потенціалу:**

А. Операційний компонент;

Б. Психологічний компонент;

В. Особистісний компонент;

Г. Ціннісно-пізнавальний компонент;

Д. Когнітивно-пізнавальний компонент.

**2. Із поданих визначень оберіть те, що відображає суть поняття «управлінський потенціал»:**

А. складна і багатогранна сфера діяльності керівника школи, в якій поєднуються аспекти організаційного, педагогічного, соціального, психологічного та технічного характеру;

Б. це можливості керівника, які сприяють переводу складної динамічної системи (школи) з одного якісного стану в інший;

В. сукупні показники активної діяльності співробітників, що характеризують їхню психологічну та професійну зрілість.

**3. З якою метою здійснюється оцінювання персоналу?**

А. Фахового навчання, удосконалення;

Б. Сертифікації та відбору;

В. Визначення якостей.

**4. Із поданих варіантів оберіть ті, що належать до загальних принципів оцінювання:**

А. об’єктивність;

Б. справедливість;

В. неупередженість;

Г. періодичність;

Д. недискримінаційність;

Ж. валідність (дійсність);

З. надійність;

Е. поступовість;

І. порівнюваність.

**5. Чи є вірним твердження, що основні напрями вдосконалення роботи з професійного розвитку персоналу мають визначатися на підставі системних уявлень про компонентний склад і структуру такої роботи і включати діяльність з поліпшення її базових складових?**

А. Так;

Б. Ні.

**ДАЙТЕ ВІДПОВІДІ НА ЗАПИТАННЯ**

1. Типи та причини конфліктів.

2. Основні фактори мотивації працівників до професійного навчання

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**ІНСТРУКТИВНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ, ПРАКТИЧНИХ І ЛАБОРАТОРНИХ ЗАНЯТЬ** **З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

**ІНСТРУКТИВНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

**ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗНЗ»**

Практичне заняття — форма навчального заняття, під час якого студенти детально вивчають окремі теоретичні положення навчальної дисципліни та набувають вмінь і навичок їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання відповідно до сформульованих завдань. Під час практичних занять викладач оцінює здатність студентів змоделювати практичну ситуацію, виступи студентів, їх активність у дискусії, уміння формулювати та відстоювати свою позицію. Практичні заняття забезпечують розвиток творчого професійного мислення, пізнавальної мотивації та професійного застосування знань у навчальних умовах.

*Практичні заняття* — це дві взаємопов’язані складові:

а) самостійне вивчення програмного матеріалу;

б) застосування теоретичних знань у практичній (змодельованій) діяльності з метою вироблення професійних умінь і навичок.

**ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ (32 год.)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва теми** | **К-сть год.** |
| **Кредит № 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА** |  |
| Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій | 2 |
| Тема 2.Формування коллективу установи. | 2 |
| **Кредит № 2. КАДРИ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ** |  |
| Тема 3. Кадрова політика та стратегія управління персоналом ЗНЗ.  Тема 4. Організація діяльності та функції служб персоналу ЗНЗ. | 2  4 |
| Тема 5. Поняття про лідерство та управління. | 2 |
| **Кредит № 3. ОСНОВИ ТРУДОВОГО ПРАВА ДЛЯ КЕРІВНИКА ЗНЗ** |  |
| Тема 6. Кадрова служба та кадрове діловодство | 2 |
| Тема 7. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу | 2 |
| **Кредит № 4. ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ** |  |
| Тема 8. Методи оцінювання персоналу. | 4 |
| Тема 9. Розвиток персоналу | 2 |
| Тема 10. Ефективність управління персоналом. | 2 |
| **Кредит № 5. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ** |  |
| Тема 11. Методи мотивації персоналу ЗНЗ. | 2 |
| Тема 12.Оцінювання і мотивація у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ. | 2 |
| **Кредит № 6. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ** |  |
| Тема 13. Добір способів і засобів ділового спілкування | 2 |
| Тема 14. Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування. Мовленнєвий етикет та культура поведінки. | 2 |
| **Разом** | 32 |

**ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

**Дидактична мета:**

1. систематизувати та поглибити знання за визначеною темою;

2. формувати навички, прийоми аналітичної діяльності; творчої діяльності;

самостійного оперативного вирішення поставленої проблеми.

3.формувати уміння застосовувати знання в комплексі;

**Виховна мета:**

1.створити атмосферу емоційного підйому; викликати почуття гордості, інтересу, відповідальності, співпереживання, співчуття, радості поваги;

2.прищепити професійні якості (уважність, охайність, осмислене ставлення до виконуваної роботи, аналітичний погляд на …);

3.навчити оцінювати з точки зору творчості, логічно мислити;

4.сприяти формуванню ідей, поглядів, звичок;

5.удосконалювати професійну увагу (зосередженість, активність, стійкість);

6.формувати професійні якості: окомір, швидкість реакції, просторове уявлення; прагнення до раціонального виконання трудових дій.

**Тема 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ (2 год.)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1.Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.

2.Етапи історичного розвитку управління персоналом.

3.Персонал як об»єкт і суб»єкт управління.

4.Системний підхід до управління персоналом установи.

5.Структура персоналу навчального закладу: підходи до класифікації.

6.Поняття професії, кваліфікації та посади.

7.Управління трудовим потенціалом установи.

8.Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

ІІ. Практична частина: ділова гра: Процес управління персоналом

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

**Тема 2.ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ УСТАНОВИ.(2 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1.Соціальні групи.

2.Поняття і основні ознаки колективу.

3.Види колективів.

4. Психологічні характеристики коллективу.

5. Етапи розвитку коллективу.

6. Принципи створення ефективної команди.

7.Колективне управління та його форми.

8. Специфіка жіночих колективів.

9. Колективне управління та його форми.

10. Психологічна сумісність працівників в колективі.

11.Формування корпоративної культури: цінності і традиції коллективу.

ІІ. Практична частина: Ділова гра «Відбір персоналу»

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

**Кредит № 2. КАДРИ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ**

**Тема 3.** **Кадрова політика та стратегія управління персоналом (2 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1. Розкрийте сутність поняття кадрової політики організацій, наведіть її основні структурні складові.

2.Правова база для здійснення сучасної кадрової політики. Вплив стилів керівництва на кадрову політику.

3. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб.

4. Кадрова політика організації: визначення, цілі. Державна кадрова політика.

5. Засоби кадрової політики

6. Кадрове планування. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування

7. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера кадрової служби.

8.Оперативний план роботи з персоналом.

9. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

ІІ. Практична частина: Планування чисельності та структури персоналу.

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

***Питання для повторення матеріалу***

1. Які фактори впливають на формування кадрової політики?

2. Чи залежить кадрова політика від етапів життєвого циклу школи?

3. Які існують основні стилі керівництва? Чи впливають вони на кадрову політику?

4. У чому полягає специфіка кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання?

5. Розкрийте сутність, цілі та завдання кадрового планування.

6. Які основні вимоги висуваються до кадрового планування?

7. Що являє собою оперативний план роботи з персоналом?

8. Яку структуру має типовий оперативний план кадрового планування?

9. Розкрийте сутність та основні принципи маркетингу персоналу.

10.Що означає планування та прогнозування потреби в персоналі?

11.Назвіть етапи планування потреби у персоналі.

12.Розкрийте сутність поняття «якісна потреба у персоналі».

13.Розкрийте сутність понять «явочна» та «спискова» чисельність персоналу. Які фактори впливають на розрізнення їх величин?

**Тема 4. Організація діяльності та функції служб персоналу ЗНЗ.(4 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1.Характеристика кадрової служби організації, ефективність роботи кадрової служби, організаційна структура кадрової служби навчального закладу.

2.Основні групи комплексу документів за функціями управління кадрами.

3.Стадії типової технологічної схеми обробки кадрової документації, документаційне забезпечення обліку та руху персоналу.

4.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.

ІІ. Практична частина: Ділова гра «Професіограма», «Оцінка кандидата на вакантну посаду».

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

1У. Модульний контроль знань № 1.

***Питання для повторення матеріалу***

1. Поняття кадрової служби організації.
2. Умови ефективності роботи кадрової службив навчальному закладі.
3. Типова організаційна структура кадрової служби навчального закладу.
4. Поняття кадрового діловодства.
5. Основні напрямки організації кадрового діловодства.
6. Вимоги до організації праці співробітників служб персоналу.
7. Особливості кадрової документації.
8. Групи документів за функціями управління кадрами.
9. Характеристика особистих документів, приклади.
10. Характеристика особових документів, приклади.
11. Характеристика облікових документів, їх класифікація, приклади.
12. Характеристика розпорядчих, інформаційних, організаційних документів, приклади.
13. Стадії типової технологічної обробки кадрової документації.
14. Загальна характеристика документаційного обліку персоналу.
15. Характеристика трудової книжки.
16. Характеристика особової справи.
17. Характеристика особової картки.
18. Характеристика штатів та алфавітної книги.

**Тема 5. Поняття про лідерство та управління.(2 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1. Поняття лідерства: відмінності між керівництвом та лідерством , стилі лідерства, формування системи лідерства,

2. Корпоративна влада: Лідерство як риса діяльності управлінської команди,

роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм,

імідж як складник діяльності управлінської команди.

3. Лідерська етика: Коріння етики: світська та релігійна традиції, розвиток моралі, етика та юридичні питання, значення цінностей, репутація організації, етичний клімат в організації, організаційна етика.

5.Влада лідера: лідер як служитель: доступність, спілкування, підтримка

філософія партисипативного управління, лідерство як засіб вдосконалення процесу управління.

6. Ефективне лідерство: мораль на роботі. підвищення моралі працівників

моральність на робочому місці та роль лідера, корпоративна культура в системі управління персоналом , мистецтво слухати. важливість слухати для розвитку лідерських навичок.

7. Мистецтво переконання: елементи мистецтва переконання, стилі конфліктів, лідерство і різноманітність, значення толерантності.

8. Управління якістю роботи: визначення цілей виконання. Проведення огляду за якістю виконання, професійне виконання, бенчмаркінг,

організаційний успіх. Поліпшення виконання через зміну поведінки

отримання дисципліни.

ІІ. Практична частина: Вправа «Вивчення психологічного клімату колективу»

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

**Кредит № 3. ОСНОВИ ТРУДОВОГО ПРАВА ДЛЯ КЕРІВНИКА ЗНЗ**

**Тема 6. Кадрова служба та кадрове діловодство. (2 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1.Правова база для здійснення сучасної кадрової політики. Вплив стилів керівництва на кадрову політику.

2. Особливості кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

3. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб.

4.Оперативний план роботи з персоналом.

5. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу навчального закладу. Кваліфікація. Професія. Спеціальність.

6. Стратегія управління персоналом та кадрової політики.

7.Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу навчального закладу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики. Вплив стилів керівництва на кадрову політику.

8.Нормативно-правова база забезпечення менеджменту персоналу: правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції; науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу, інформаційне забезпечення менеджменту персоналу

ІІ. Практична частина: Основні кадрові документи. Робота в малих групах. ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

***Питання для повторення матеріалу***

1. Специфічна особливість менеджменту персоналу порівняно з іншими видами менеджменту.
2. Основні закони, що охоплює трудове законодавство України.
3. Завдання, для вирішення яких використовується «Класифікатор професій ДК 003-95».
4. Органи, які здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю.
5. Основний зміст правил внутрішнього трудового розпорядку як нормативно-правового документа менеджменту персоналу.
6. Основний зміст колективного договору як нормативно-правового документа менеджменту персоналу.
7. Сфера регламентації положень про структурні підрозділи організації та посадових інструкцій.
8. Сутність науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу.
9. Групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу.
10. Призначення та зміст довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.
11. Призначення та зміст кваліфікаційної характеристики професії працівника.
12. Сутність та основне призначення міжгалузевих норм та нормативів.
13. Сутність та основне призначення Конвенції та рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП).
14. Сутність та сфера застосування відомчих технологічних розробок, інструкцій, правил виконання певних процесів і процедур.
15. Сутність та сфера застосування єдиної технології обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України.
16. Зміст групи документів, які розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання.
17. Сутність поняття інформаційного забезпечення менеджменту персоналу.
18. Сутність інформаційної системи менеджменту персоналу.

**Тема 7. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу. (2 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1. Філософія відбору персоналу в різних країнах: порівняльна характеристика.

2. Організація процесу відбору претендентів на вакантну посаду.

3. Принципи підбору та розстановки персоналу.

4. Сутність соціалізації персоналу.

5. Організація управління профорієнтацією та адаптацією персоналу.

6. Сутність і завдання організації праці.

7. Наукова організація праці: сутність та принципи.

8. Управлінська праця: особливості та специфіка.

9. Сучасні автоматизовані інформаційні технології управління персоналом.

10. Кадровий резерв.

11. Управління кадровим резервом.

12. Компетентність працівника. Види компетенцій.

13. Професійна компетентність і професійна придатність.

14. Методи збирання соціальної інформації.

ІІ. Практична частина: Складання оголошення про вакантну посаду, резюме.

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

***Питання для повторення матеріалу***

1. Поняття професійного розвитку.
2. Сутність поняття інвестицій в людський капітал.
3. Сутність навчання персоналу та його основні завдання.
4. Елементи професійного розвитку як безперервного комплексного процесу.
5. Завдання управління з питань безперервного професійного розвитку.
6. Проблеми, вирішенню яких присвячено управління персоналом.
7. Відмінність між професійним навчанням і навчанням.
8. Напрямки професійного розвитку персоналу.
9. Спільне та відмінне у поняттях професійний розвиток та професійне навчання.
10. Вимоги до навчання.
11. Принципи навчання дорослих людей.
12. Основні фактори мотивації працівників до професійного навчання.
13. Принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу.
14. Методи навчання, їх характеристика.
15. Види навчання в системі професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення.
16. Сутність підготовки нових працівників.
17. Сутність перепідготовки персоналу.
18. Методи навчання поза робочим місцем як основної форми професійного розвитку керівників і спеціалістів.
19. Сутність підвищення кваліфікації.
20. Завдання підвищення кваліфікації.
21. Принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів.

**Кредит № 4. ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ**

**Тема 8. Компетентнісний підхід в оцінці педагогічних і керівних працівників. Методи оцінювання персоналу.(4 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1. Основні цілі оцінки персоналу.
2. Поняття оцінки персоналу.
3. Класифікація методів оцінки персоналу, їх сутність.

4. Складові роботи з оцінки персоналу, їх сутність

5. Суть і завдання оцінки персоналу.

6. Методи оцінки персоналу.

7. Принципи та процедури проведення оцінки персоналу.

8. Модель оцінки працівників та їх праці.

9. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів.

ІІ. Практична частина:

І. З Вашого власного професійного досвіду, визначте предметні (спеціалізовані за видом діяльності) компетентності педагогічних і керівних працівників.

ІІ. Проранжуйте за актуальністю визначені Вами предметні компетентності педагогічних і керівних працівників.

ІІІ. Порівняйте визначені Вами предметні компетентності педагогічних і керівних працівників з предметними компетентностями, що визначені проектом Тюнинг.

ІV. Оформіть форми звітності для завдання.

V. Презентуйте і аргументуйте позиції творчих груп.

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

1У. Модульний контроль знань № 2.

***Питання для повторення матеріалу***

1.У чому полягає суть оцінки персоналу?

2.Завдання проведення оцінки персоналу.

3.Види інформації, що дозволяє отримати проведення оцінки персоналу.

4.Основні функції, що виконує оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня), їх сутність.

5.Документи, що формуються за результатами оцінки персоналу.

6.Принципи оцінки персоналу.

7.Підходи до оцінки персоналу.

8.Обов'язкові заходи організаційної процедури підготовки проведення оцінки.

9.Технологія оцінки професійних якостей.

10.Технологія оцінки особистих якостей.

11.Визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

12.Оцінка ділових якостей працівника.

13.Оцінка складності функцій, які виконують робітники.

14.Оцінка результатів праці робітників.

15. Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів.

16.Оцінка складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів.

17.Оцінка результатів праці керівників і спеціалістів.

18.Етапи оцінки якостей управлінського персоналу за цілями.

**Тема 9. Розвиток персоналу. (2 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1.Атестація кадрів. Етапи процесу атестації кадрів.

2.Розстановка персоналу.

3.Ділова кар'єра. Види кар'єри. Основні моделі кар'єри. Управління діловою кар’єрою персоналу. Управління службово-професійним просуванням кадрів. Управління кадровим резервом.

4.Розвиток персоналу. Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

5.Види навчання. Організація навчання персоналу.

6.Соціальна структура колективу. Планування соціального розвитку установи.

7.Управління соціальним розвитком колективу.

ІІ. Практична частина: Ділова кар’єра та її розвиток.

1. Визначте основні складові (блоки) системи професійного розвитку персоналу НЗ.

2. Визначте місце оцінювання і мотивації персоналу в системі професійного розвитку персоналу НЗ.

3. Побудуйте модель системної організації діяльності Вашого навчального закладу з професійного розвитку персоналу.

4. Оформіть форму звітності для завдання.

5. Презентуйте Вашу модель групі.

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

**Тема 10. Ефективність управління персоналом.**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1.Соціально-психологічні фактори ефективного використання потенціалу персоналу на безконфліктній основі.

2.Соціально-психологічні методи управління,

3.Стиль та методи управління підлеглими.

4.Економічна ефективність кадрової роботи.

5.Соціальна ефективність кадрової роботи.

6. Економічна ефективність навчання .

7.Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних навчальних закладів.

8.Творча активність. Науково-методична активність.

ІІ. Практична частина: Ділова гра "Співбесіда", "Бесіда за телефоном".

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

***Питання для повторення матеріалу***

1. Які фактори мають бути враховані при оцінці результатів праці?

2. За допомогою яких методів можна оцінити результати праці?

3. Які методи використовуються для оцінки ступеня задоволення робітників працею?

4. Що таке витрати на персонал організації, наведіть їх класифікацію.

5. Які економічні результати враховуються при розрахунку показників економічної ефективності на рівні організації?

6. Які показники економічної ефективності діяльності організації Вам відомі? 7. Які показники соціальної ефективності діяльності організації Вам відомі? 8. Які соціальні результати враховуються при оцінці соціальної ефективності на рівні організації?

ІІ. Практична частина: Ділова гра «Оцінка кандидата на вакантну посаду»

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

**Кредит № 5. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ**

**Тема 11. Недоліки і переваги методів мотивації персоналу. (2 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1.Поняття мотивації, її класифікація .

2.Мотиваційний процес.

3.Потреби як основа мотивації.

4.Мотиви діяльності.

5.Класифікація методів оцінки персоналу, їх сутність.

6.Назвіть основні методи оцінки персоналу.

7.Сутність методу моделювання ситуації, ситуаційного інтерв'ю, інтерв'ю та колективного обговорення.

ІІ. Практична частина:

1.Обрати метод мотивації персоналу, який найчастіше використовуєте у своїй практичній діяльності.

2. Визначити відповідно до обраного методу, мотиватори та передбачити наслідки мотивації.

3. Визначте переваги та недоліки вибраного методу для мотивації педагогічного персоналу.

4. Оформити форми звітності для завдання.

5. Презентувати і аргументувати позиції творчих груп.

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

***Питання для повторення матеріалу***

1.Сутність якісних, кількісних і комбінованих методів оцінки персоналу.

2.Документи, що формуються за результатами оцінки персоналу.

3.Принципи оцінки персоналу.

4.Підходи до оцінки персоналу.

5.Обов'язкові заходи організаційної процедури підготовки проведення оцінки.

6.Групи показників і критеріїв для оцінки персоналу.

7.Технологія оцінки професійних якостей.

8.Технологія оцінки особистих якостей.

9.Формула комплексної оцінки працівника та його праці.

10.Визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

11.Оцінка ділових якостей працівника.

12.Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів.

13.Оцінка складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів.

14.Оцінка результатів праці керівників і спеціалістів.

15.Етапи оцінки якостей управлінського персоналу за цілями.

16.Діапазони значень рейтингового коефіцієнта якості та рекомендації, що їм відповідають.

**Тема 12.Оцінювання і мотивація в системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ.**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1.Суть і завдання оцінки персоналу.

2.Методи оцінки персоналу.

3.Принципи та процедури проведення оцінки персоналу.

4.Модель оцінки працівників та їх праці.

5.Комплексна оцінка керівників і спеціалістів.

6.Стимули, стимулювання. Класифікація стимулів. Функції стимулювання.

7.Етика ділових відносин.

8.Організаційна культура.

9.Управління конфліктами та стресами.

10.Безпека, умови та дисципліна персоналу

11.Види інформації, що дозволяє отримати проведення оцінки персоналу.

12.Основні функції, що виконує оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня), їх сутність

ІІ. Практична частина: Ділова гра «Мотивація трудової діяльності», «Типологія мотивів трудової діяльності»:

1. Які складові типової системної організації професійного розвитку персоналу Ви знаєте?

2. Які форми професійного вдосконалення персоналу Ви знаєте?

3. На чому базуються основні вимоги до сучасного керівника навчального закладу?

4. У чому полягає відмінність формуючого і підсумкового оцінювання персоналу?

5. Чи важливо застосовувати системний підхід до професійного вдосконалення персоналу навчального закладу?

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

***Питання для повторення матеріалу***

1. Загальна характеристика першопочаткових теорій мотивації.
2. Загальна характеристика змістовних теорій мотивації.
3. Сутність концепції партисипативного управління.
4. Передумови реалізації партисипативного управління.
5. Поняття мотивації праці, потреб та структура мотивації праці.
6. Вплив імовірності досягнення цілей на формування трудової мотивації.
7. Сутність поняття сили мотиву.
8. Направленість мотивації праці «на себе» і «на інших» та її вплив на силу трудової мотивації.
9. Види та групи мотивів праці.
10. Поняття мотивації та стимулювання праці, їх спільне та відмінне.
11. Сутність матеріальної мотивації.
12. Спрямування формування мотиваційного механізму.
13. Принципи базування системи винагород.
14. Основні фактори ефективного управління мотивацією.
15. Основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.
16. Методи управління мотивацією.
17. Регулятори мотивації та основні мотиватори.
18. Умови ефективного використання мотивації праці.
19. Умови керованого мотиваційного процесу.
20. Сутність мотиваційного моніторингу.
21. Ключові характеристики (показники) оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці взаємозумовленості та взаємозв'язку з соціально-економічними процесами.
22. Принципи системи моніторингу мотивації трудової діяльності.

**Кредит № 6. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ**

**Тема 13. Добір способів і засобів ділового спілкування. (2 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1.Повідомлення як спосіб спілкування.

2.Способи впливу на людей під час спілкування.

3.Маніпулювання та актуалізація.

4.Моделі спілкування.

5. Стилі спілкування.

6. Стратегії та тактики спілкуван­ня

ІІ. Практична частина:

1. Розробити план ефективної стратегії спілкування керівника навчального закладу.

2. Проаналізувати відповідні способи та засоби спілкування.

3. Обговорення в творчих групах.

4. Оформлення форми звітності для завдання.

5. Навчальна дискусія.

1. Визначити, за яких умов повідомлення сприяє ефективному спілкуванню.

2. Ознайомитися з принципами та різновидами управлінського спілкування.

3. З’ясувати, які основні ознаки мають ефективні стилі спілкування.

4. Визначити, як проявляється моральна культура спілкування у процесі добору стратегії й тактики спілкування.

5. Виявити особливості гуманістичної спрямованості спілкування керівника навчального закладу.

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

**Тема 14. Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування. Мовленнєвий етикет та культура поведінки.(2 год)**

І. Теоретична частина. Понятійно-категоріальний апарат теми.

План

1.Засоби спілкування.

2.Вербальне (мовленнєве) спілкування.

3.Невербальне (немовленнєве, несловесне) спілкування.

4.Класифікація невербальних засобів спілкування.

5.Культура говоріння.

6.Культура слухання.

7.Культура мови та мовленнєвий етикет.

8.Невербальні засоби і культура спілкування та поведінки керівника.

ІІ. Практична частина:

1. Здійснити аналіз культури мовленнєвого спілкування у запропонованих ситуаціях.

2. Запропонувати можливі етикетні формули для відповідних ситуацій управлінської діяльності керівника навчального закладу.

3. Проаналізувати співвідношення невербальних засобів і культури поведінки.

4. Запропонувати систему невербальних засобів для встановлення і збереження контакту у практичній діяльності керівника навчального закладу.

5. Обговорення в творчих групах.

6. Оформлення форми звітності для завдання.

7. Навчальна дискусія:

1. З’ясувати, у чому полягає специфіка усного мовлення в цілому й у сфері службової діяльності зокрема.

2. Визначити, у системі яких мовних засобів утілено етикет українців.

3. З’ясувати, які форми звертання до осіб усталилися в українській мовленнєвій традиції.

4. Визначити, які мовні засоби вираження етикетних норм будуть доречними в ситуаціях вітання; знайомства; вибачення; прохання; відмови.

5. Обгрунтувати, у чому полягає мовленнєва культура особистості.

6. Визначити, які функції виконують невербальні засоби комунікації в цілому й у сфері службової діяльності зокрема.

7. Здійснити характеристику невербальних засобів спілкування.

8. Виявити особливості оптико-кінетичної системи спілкування.

9. З’ясувати, у чому полягають особливості проксеміки та візуального спілкування (контакт очей) у сфері службової діяльності.

10. Обгрунтувати, у чому полягає вплив невербальних засобів на культуру спілкування керівника навчального закладу.

ІІІ. Перевірка виконання самостійної роботи.

**Рекомендована література**

**Базова**

1. 3айченко О. І, Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти. - К., 2000. - 352 с.

2. Закон України «Про освіту» (Освіта №55-56, 1997).

3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Підручник. – К., 2003. – 415 с.

4.Крижко В.В, Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. – К., 198.

5.Мельник Л.П. Психологія управління. – К., 2002.

6.Мойсенюк Н.Є. Педагогіка. – К., 2003 р. (розд. Основи управління загальноосвітнім навчальним закладам).

7.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

8.Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. - К.: Либідь, 2004. - 424 с.

9.Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посіб. – К.: Либідь, 2004. – 424с.

10.Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. - К.: МАУП, 1996. - 176 с.

11.Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою. – Х., 2005. – 176с.

12.Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х., 2004. – 204с.

13.Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семез ; Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. – Кіровоград, 2011. – 167 с.

14.Окорський В. П. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2009. – 400 с.

15. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С.У. Олійник ; Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства]. - Х. : Вид-во НУА, 2013. - 375 с.

16. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — 2-ге вид., доповн. — К. : Академвидав, 2010. — 544 с. — (Серія «Альма-матер»).

17.Освітній менеджмент: Навчальний посібник / за ред. Л.Даниленко, Л. Кара мушки. – К., 2003. – 400с.

18.Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 365 с.

19. Кодекс законів України про працю. – К., 1998

20. Закон України „Про зайнятість населення”. Том 1. – К., 1999. - С. 252-268. 21. Закон України „Про колективні договори і угоди”. Закони України. Том 6. – К., 1996. - С. 5-11.

22. Закон України „Про охорону праці”. Закони України. Том 4. – К., 1996. - С. 114-133.

***Законодавчі ті інструктивні акти:***

1. Закон України про державну службу . – К., 2000.
2. Матеріали веб-сайту Верховної Ради України [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua/) .
3. Підготовка  та підвищення кваліфікації кадрів. Збірник керівних і нормативних документів. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2001. – 688 с.
4. Постанова Верховної Ради України „Про засади державної політики України в галузі прав людини». – 1999. – №35.
5. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30 травня 1995 р. №398/95 // Вісник Державної служби України. – 1995. – №2.
6. Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади: Затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р.№912 // Вісник Державної служби України. – 1996. – №3.

**Допоміжна:**

1.Баханов К. Сучасна шкільна історична освіта: інноваційні аспекти: Монографія. — Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2005. — 384 с.

2.Біла книга національної освіти України / {Алексєєнко Т.Ф., Аніщенко В.М., Балл Г.О.та ін.]; за заг. ред. акад. В.Г.Кременя; НАПН України. — К. : Інформ. системи, 2010. — 342 с.

3.Єльникова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : моноrрафія / Г.В.Єльникова. - К.: ДАККО, 1999. — 303 с.

4.Л.М. Стійкий розвиток: соціально-географічні аспекти (на прикладі України) : Монографія / Л.М. Ємець. - Х. : Факт, 2003. — 383 с.

5.Луговий В.І. Педагогічна освіта в Україні : структура, функції, тенденції розвитку / В.І.Луговий. — К. : МАУП, 1994. — 196 с.

6.Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій: Навч. посіб / За ред. І.А.Зязюна, О.М.Пєхоти. — К.: Вид-во А.С.К., 2003. — 240 с.

**Інформаційні ресурси:**

1.<http://www.mon.gov.ua> — електронний ресурс Міністерства освіти та науки України, що дає можливість ознайомитися з усією нормативною базою освіти України

2.<http://naps.gov.ua> - електронний ресурс Національної Академії педагогічних наук України дозволить познайомитися з   
методологічним та науково-методичним забезпеченням розвитку вітчизняної освіти, науковим розробленням її законодавчої і нормативної бази, створенням концепцій розвитку загальноосвітньої, професійної та вищої школи, здійсненням виховного процесу в освітніх закладах України, інноваційним освітянським полем досліджень.

3.<http://moippo.mk.ua> - електронний ресурс Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**ЗАВДАННЯ НА КУРСОВІ ТА ДИПЛОМНІ ПРОЕКТИ З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДО СЕМІНАРСЬКИХ, ПРАКТИЧНИХ І ЛАБОРАТОРНИХ ЗАНЯТЬ, ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАЛІКІВ З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

**Контрольні завдання до семінарських занять,**

**завдання для заліків**

1. Сутнісна характеристика персоналу ЗНЗ.
2. Класифікація персоналу установи.
3. Методи управління персоналом.
4. Модель управління персоналом.
5. Нормативно-правова база забезпечення менеджменту персоналу.
6. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
7. Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу.
8. Соціально-психологічні фактори ефективного використання потенціалу персоналу на безконфліктній основі.
9. Соціально-психологічні методи управління.
10. Стиль та методи управління підлеглими.
11. Характеристика кадрової служби ЗНЗ.
12. Організація кадрового діловодства.
13. Документаційне забезпечення обліку та руху персоналу.
14. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.
15. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
16. Методи визначення потреб в персоналі.
17. Види планів з питань персоналу.
18. Джерела залучення персоналу.
19. Методи підбору персоналу, їх характеристика.
20. Оптимізація чисельності персоналу.
21. Кадровий аудит.
22. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним.
23. Організація системи професійного навчання персоналу.
24. Методи і форми професійного навчання.
25. Види руху персоналу.
26. Формування резерву на кар’єрне просування.
27. Зміст управління використанням персоналу.
28. Управління плинністю кадрів.
29. Умови праці, їх регулювання.
30. Організація і способи звільнення персоналу.
31. Етика ділових відносин з персоналом.
32. Суть, цілі і завдання оцінки персоналу.
33. Методи оцінки персоналу.
34. Принципи та процедури проведення оцінки персоналу.
35. Модель оцінки працівників та їх праці.
36. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів.
37. Теорії мотивації персоналу.
38. Концепція партисипативного управління.
39. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
40. Управління мотивацією.
41. Організація мотивації в ЗНЗ.
42. Суть і функції соціального партнерства.
43. Система регулювання соціально-трудових відносин.
44. Колективний договір – основа соціального партнерства.
45. Підходи до оцінки ефективності менеджменту персоналу.
46. Характеристика ефективного менеджменту.
47. Методики аналізу та оцінки системи управління персоналом.
48. Методи оцінки організації управлінської праці.
49. Поняття мотивації праці, потреб та структура мотивації праці.
50. Направленість мотивації праці «на себе» і «на інших» та її вплив на силу трудової мотивації.
51. Основні фактори ефективного управління мотивацією.
52. Методи управління мотивацією.
53. Умови керованого мотиваційного процесу.
54. Сутність мотиваційного моніторингу.
55. Характеристика особових документів, приклади.

8 Характеристика розпорядчих, інформаційних, організаційних документів, приклади.

1. Характеристика трудової книжки, особової справи.
2. Основні закони, що охоплює трудове законодавство України.
3. Завдання, для вирішення яких використовується «Класифікатор професій ДК 003-95».
4. Основний зміст правил внутрішнього трудового розпорядку як нормативно-правового документа менеджменту персоналу.
5. Основний зміст колективного договору як нормативно-правового документа менеджменту персоналу.
6. Сутність науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу.
7. Групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу.
8. Призначення та зміст довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.
9. Призначення та зміст кваліфікаційної характеристики професії працівника.
10. Сутність поняття інформаційного забезпечення менеджменту персоналу.
11. Основні фактори мотивації працівників до професійного навчання.
12. Характеристика ефективного менеджменту.
13. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним.

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ БІЛЕТІВ, ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ БІЛЕТИ З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

1. Використання здобутків світового менеджменту в управлінні навчальним закладом.
2. Процесуальний підхід до управління навчальним закладом.
3. Удосконалення (модернізація, оптимізація) функцій управління.
4. Системний підхід до управління навчальним закладом.
5. Ситуаційний підхід до управління навчальним закладом.
6. Шляхи та засоби вдосконалення управління навчальним закладом.
7. Формування (умови, шляхи та засоби) позитивного іміджу навчального закладу.
8. Формування (умови, шляхи та засоби) позитивного іміджу сучасного керівника (педагога).
9. Розвиток управлінського потенціалу керівника навчального закладу.
10. Формування готовності майбутнього керівника до управління навчальним закладом.
11. Формування культури управління навчальним закладом.
12. Система управління розвитком навчального закладу.
13. Концептуальні засади розвитку навчального закладу.
14. Програмно-цільовий підхід до управління стратегічним розвитком навчального закладу (окремими системами).
15. Комплексно-цільова програма як засіб реалізації стратегії розвитку навчального закладу (певної системи).
16. Розроблення та реалізація програми розвитку навчального закладу.
17. Проектування систем внутрішньошкільного управління.
18. Аналіз як основа стратегічного розвитку навчального закладу.
19. Моніторинг стратегічного розвитку навчального закладу.
20. Ресурсне забезпечення програм розвитку навчального закладу.
21. Формування готовності керівника до стратегічного управління.
22. Управління інноваційними процесами в навчальному закладі.
23. Формування (умови, засоби, підходи, модель) готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності.
24. Умови ефективності інноваційної діяльності навчального закладу.
25. Аналіз (експертиза) інноваційних процесів у навчальному закладі.
26. Проектування інноваційної діяльності в навчальному закладі.
27. Формування інноваційного середовища в навчальному закладі.
28. Розвиток інноваційної компетентності (культури) керівника (педагога).
29. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом (оптимізаційний, рефлексивний, діалогічний, цільовий та ін.).
30. Сучасні інноваційні технології управління (тайм-менеджмент, паблік рілейшенз, коучинг та ін.).
31. Формування (умови, засоби, підходи, модель) готовності керівника до діяльності у творчому середовищі.
32. Удосконалення роботи з нормативними документами у сфері освіти.
33. Робота керівника навчального закладу із законодавчими та нормативними актами системи управління охорони праці.
34. Робота керівника навчального закладу із законодавчими та нормативними актами системи цивільного захисту.
35. Використання установчих документів навчального закладу.
36. Система роботи навчального закладу з державної реєстрації та державного регулювання діяльності.
37. Система правової діяльності з купівлі, продажу, передавання, здачі в оренду майна навчального закладу.
38. Система роботи керівника школи з урядовими та нормативними документами.
39. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища навчального закладу як основа планування діяльності.
40. Управлінська культура керівника навчального закладу.
41. Побудова моделі навчального закладу (школи-родини, школи здоров’я, громадсько-активної школи тощо).
42. Оцінювання в управлінській діяльності.
43. Маркетингова діяльність керівника навчального закладу.
44. Інформатизація навчального закладу як управлінська проблема.
45. Культура прийняття управлінських рішень.
46. Організація комунікацій у навчальному закладі.
47. Формування організаційної структури навчального закладу.
48. Критерії ефективності діяльності навчального закладу.
49. Організація діяльності керівника структурного підрозділу навчального закладу.
50. Організація діяльності тимчасових структур у навчальному закладі.
51. Організація діяльності дорадчих органів навчального закладу.
52. Аналіз ефективності управління навчальним закладом.
53. Наукові основи управління навчальним закладом.
54. Розвиток управлінського потенціалу керівника в умовах реформування освіти.
55. Удосконалення аналітичної діяльності керівника навчального закладу.
56. Оптимізація планово-прогностичної діяльності керівника навчального закладу.
57. Модернізація організаційної діяльності керівника навчального закладу.
58. Шляхи та засоби раціоналізації управлінської діяльності.
59. Моделювання в системі методів управління.
60. Шляхи підвищення якості управління навчальним закладом.
61. Інноваційні технології в управлінні навчальним закладом.
62. Методи управління сучасними навчально-виховними закладами.
63. Модернізація структури управління навчальним закладом.
64. Демократизація управління навчальним закладом.
65. Тенденції розвитку управління навчальним закладом.
66. Культурно-освітній простір розвитку закладу освіти.
67. Методологічні основи обґрунтування проекту розвитку навчального закладу.
68. Методологічні основи внутрішньошкільного менеджменту.
69. Технологія програмно-цільового управління в закладах освіти.
70. Менеджмент в управлінні школою.
71. Проектування систем управлінської діяльності.
72. Управління розвитком навчального закладу.
73. Формування стратегій розвитку навчального закладу.
74. Аналіз як основа розроблення стратегій розвитку навчального закладу.
75. Стратегічне планування як основа розвитку навчального закладу.
76. Система оцінки та контроль виконання стратегічного плану.
77. Управління інноваційними процесами в навчальному закладі.
78. Формування готовності педагогів до інноваційної діяльності.
79. Формування інноваційної компетентності (культури) педагогів.
80. Управлінські інновації в контексті модернізації освіти.
81. Моніторинг інноваційних процесів у навчальному закладі.
82. Упровадження інновацій у роботу навчального закладу.
83. Система мотивації персоналу до впровадження інновацій.
84. Контроль за інноваційною діяльністю в навчальному закладі.
85. Умови ефективності впровадження інновацій.
86. Управління дисциплінарними відносинами в навчальному закладі.
87. Удосконалення технології ухвалення управлінських рішень.
88. Удосконалення етики управлінської праці керівника навчального закладу.
89. Управління статутною діяльністю в навчальному закладі.
90. Організаційно-педагогічна діяльність керівника навчального закладу.
91. Моделювання як засіб удосконалення процесу підготовки й ухвалення рішень.
92. Організація взаємодії з органами громадського самоврядування в навчальному закладі.
93. Оновлення професіограми керівника як менеджера сучасної освіти.
94. Прогностичні аспекти прийняття управлінських рішень в освіті.
95. Когнітивні механізми прийняття рішень керівником навчального закладу.
96. Розвиток управлінської майстерності як складової професіограми керівника навчального закладу.
97. Менталітет сучасного керівника навчального закладу: складові та шляхи становлення.
98. Формування системного управлінського мислення керівників шкіл.
99. Організаційно-педагогічна діяльність керівника навчального закладу в умовах упровадження особистісно орієнтованого навчання.
100. Діагностико-технологічний підхід в управлінні навчально-виховним процесом.
101. Управління впровадженням інноваційних технологій у навчально-виховний процес закладу освіти.
102. Управління навчальним процесом в умовах упровадження семестрово-залікової системи навчання.
103. Управління розвитком педагогічної майстерності вчителя.
104. Управління діяльністю педагогічного колективу щодо формування системи якості знань.
105. Управління якістю навчання студентів засобами тестових програм в умовах кредитно-модульної системи організації навчального процесу.
106. Організація дистанційного навчання в системі післядипломної освіти.
107. Управління діяльністю педагогічного колективу дошкільного навчального закладу щодо підготовки дитини до школи.
108. Моніторинг якості освіти.
109. Організація роботи школи з розвитку педагогічної творчості педагогів та учнів.
110. Контроль за якістю навчально-виховного процесу.
111. Вплив методичної роботи на підвищення результативності навчально-виховного процесу.
112. Вплив методичної роботи на розвиток професійної компетентності педагога.
113. Управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу.
114. Контроль за якістю роботи вчителя.
115. Методична робота в сучасному навчальному закладі.
116. Управління розвитком адаптивної школи.
117. Особистісно орієнтований підхід в управлінні закладами освіти.
118. Організація навчального процесу в умовах кредитно-модульної системи навчання.
119. Організація співпраці педагогів, учнів, батьків в умовах упровадження освітніх технологій у навчально-виховний процес закладу освіти.
120. Управління впровадженням профільного навчання в систему роботи загальноосвітнього навчального закладу.
121. Організація діяльності педагогічного колективу в умовах упровадження здоров’язберігальних технологій у навчально-виховний процес закладу освіти.
122. Організація роботи школи в умовах диференційованого навчання.
123. Управління освітнім процесом в адаптивній школі.
124. Гендерні аспекти в управлінні навчальним закладом.
125. Організація науково-дослідницької діяльності педагогів.
126. Організація науково-дослідницької роботи з учнями.
127. Управління якістю навчання.
128. Моніторинг якості знань учнів як управлінська проблема.
129. Організація навчання студентів на основі телекомунікаційних технологій.
130. Організація самоосвітньої діяльності педагогів.
131. Формування творчої компетентності педагога.
132. Управління процесом саморозвитку педагога.
133. Управління процесом самоосвіти педагогічних працівників.
134. Управління розвитком професійної компетентності педагога.
135. Управління професійно-особистісним розвитком педагогів.
136. Технологія педагогічного експерименту в закладах освіти.
137. Упровадження педагогічної підтримки школярів у навчально-виховний процес.
138. Управління системою роботи навчального закладу з громадянського виховання.
139. Моделювання виховної системи освітньої установи.
140. Моніторинг виховної діяльності загальноосвітнього навчального закладу як управлінська проблема.
141. Управління якістю роботи класних керівників (кураторів, наставників, вихователів).
142. Управління розвитком педагогічної майстерності вихователя.
143. Система роботи школи з батьками дітей, схильних до девіантної поведінки.
144. Система роботи школи з учнями, схильними до правопорушень.
145. Управління системою превентивного виховання в загальноосвітньому навчальному закладі.
146. Система роботи навчального закладу з обдарованими дітьми.
147. Особливості роботи з обдарованими дітьми в гімназіях (ліцеях, колегіумах).
148. Управління системою роботи з батьками обдарованих дітей у загальноосвітньому навчальному закладі.
149. Особливості організації науково-методичної роботи в ліцеї (гімназії, колегіумі, спеціалізованій школі).
150. Управління системою виховної роботи в медичному коледжі щодо формування здорового способу життя.
151. Експертиза освітнього середовища.
152. Управління розвитком освітнього середовища ЗНЗ.
153. Управління розвитком виховної системи навчального закладу.
154. Управління діяльністю педагогічного колективу з удосконалення виховної системи школи.
155. Особливості управління навчально-виховним процесом у спеціалізованій школі.
156. Особливості організації управління у вечірніх школах.
157. Організація науково-дослідницької роботи в гімназії (ліцеї, колегіумі).
158. Упровадження системи національного виховання в практику роботи ЗНЗ (ДНЗ).
159. Управління системою фізичного (екологічного, валеологічного) виховання в навчальному закладі.
160. Управління системою цивільного захисту в загальноосвітньому навчальному закладі.
161. Акмеологічний підхід до управління навчальним закладом.
162. Використання акмеологічних технологій в управлінні розвитком педагогічної майстерності вчителів.
163. Управління процесом формування акмеологічної позиції вчителя.
164. Розвиток акмеологічної культури педагога як управлінська проблема.
165. Управління розвитком професіоналізму педагогів.
166. Управління особистісно-професійним розвитком педагогів дошкільного навчального закладу.
167. Створення умов для самореалізації педагогів у професійній діяльності як управлінська проблема.
168. Розвиток готовності педагогів до самовдосконалення як управлінська проблема.
169. Формування (розвиток) психолого-педагогічної компетентності класного керівника як управлінська проблема.
170. Стратегічне планування діяльності дошкільного навчального закладу.
171. Управління якістю роботи сучасного дошкільного навчального закладу.
172. Управління розвитком педагогічної культури класних керівників.
173. Управління розвитком інформаційної компетентності учасників навчально-виховного процесу.
174. Управління розвитком інформаційної культури педагогів.
175. Упровадження системи інформаційного забезпечення управління навчальним закладом.
176. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю педагогів навчального закладу.
177. Управління розвитком педагогічної творчості педагогів дошкільного навчального закладу.
178. Рефлексивний підхід до управління виховною діяльністю в навчальному закладі.
179. Удосконалення педагогічної майстерності викладача вищого навчального закладу як управлінська проблема.
180. Система підготовки до управління навчальним закладом.
181. Діагностика рівня навчально-виховної роботи в закладах освіти.
182. Критерії оцінки прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної діяльності.
183. Технології визначення кошторису діяльності навчального закладу.
184. Маркетинг в освітній діяльності.
185. Удосконалення управління фінансово-економічною діяльністю в навчальних закладах.
186. Система розвитку творчої ініціативи та трудової активності працівників навчальних закладів.
187. Система мотивації персоналу.
188. Удосконалення структури персоналу в навчальному закладі.
189. Організація самоосвітньої діяльності педагогічного колективу.
190. Ідентифікація та документування робіт.
191. Управління змістом робіт у навчальному закладі.
192. Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління навчальним закладом.
193. Управління інформаційними зв’язками в навчальному закладі.
194. Управління зв’язками з громадськістю.
195. Психологічні аспекти управління трудовим колективом.
196. Управління конфліктами в педагогічному колективі.
197. Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат педагогічного колективу.
198. Стиль взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти як управлінська проблема.
199. Урахування особистісного фактору в роботі керівника закладу освіти.
200. Управління розвитком психологічних якостей керівника навчального закладу.
201. Теорії лідерства та стилі управління закладом освіти.
202. Авторитет керівника навчального закладу та його вплив на педагогічний колектив.
203. Саморозвиток особистості керівника закладу освіти та його механізми.
204. Стреси та керування емоційними станами в роботі керівника навчального закладу.
205. Конфлікт взаємин керівників, педагогів і учнів школи.
206. Типові конфлікти в системі «адміністрація – учитель» і шляхи їх розв’язання.
207. Формування психологічного клімату в шкільному колективі.
208. Психологічний аналіз ефективності основних стилів керівництва.
209. Соціально-психологічний портрет лідера вчительського колективу.
210. Мотивація педагогічної творчості.
211. Управління соціальною та екологічною безпекою діяльності.
212. Система забезпечення фахової діяльності персоналу навчального закладу.
213. Система управління охороною праці.
214. Управління системою захисту персоналу й об’єкту господарювання від вірогідного пошкодження.
215. Організація роботи адміністрації школи з проектування навчального плану.
216. Технологія діагностики якості освіти.
217. Сучасні технології планування роботи навчального закладу.

**Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського**

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА РОЗРОБКИ ВИКЛАДАЧА З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ САМОСТІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ САМОСТІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ**

**“ ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗНЗ”**

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, характеристику основних видів навчальної, навчально-наукової та практичної самостійної роботи студентів, теми рефератів із курсу, список літератури.

1.ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Методичні рекомендації розроблено з метою сприяти студентам в організації самостійної роботи з підготовки до практичних занять.

*Мета самостійної роботи* — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми та формуванню самостійності як особистісної ознаки та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні аналізувати, систематизувати, планувати і контролювати власну діяльність. Студентам, щоб досягти кращих результатів у самостійному навчанні слід **оволодіти** **такими компетентностями:**

**І. Загальнопредметні**:

* Здатність до узагальнення, сприйняття інформації,оволодіння культурою мислення, аналізу, сприйняття інформації;
* Здатність використовувати в своїй діяльності нормативні правові документи в галузі початкової освіти;
* Здатність до саморозвитку, підвищення кваліфікації, оволодіння педагогічною майстерністю;
* Здатність усвідомлювати національну та загальнолюдську культуру, духовно-моральні основи життя людини і людства;
* Здатність усвідомлювати культурологічні основи сімейних, соціальних, суспільних явищ і традицій.

**ІІ. Фахові**:

* Здатність до управління персоналом ЗНЗ у відповідності з нормами діючого трудового законодавства;
* Здатність застосовувати методи і форми професійного розвитку персоналу;
* Здатність застосовувати управлінські аспекти оцінювання та мотивації персоналу, етики ділового спілкування керівника навчального закладу ЗНЗ.

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва теми** | **К-сть год.** |
| **Кредит № 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА** |  |
| Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій | 11 |
| Тема 2.Формування колективу організації. | 11 |
| **Кредит № 2. КАДРИ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ** |  |
| Тема 3. Кадрова політика та стратегія управління персоналом ЗНЗ.  Тема 4. Організація діяльності та функції служб персоналу ЗНЗ. | 6 |
| Тема 5. Поняття про лідерство та управління. | 11 |
| **Кредит № 3. ОСНОВИ ТРУДОВОГО ПРАВА ДЛЯ КЕРІВНИКА ЗНЗ** |  |
| Тема 6. Кадрова служба та кадрове діловодство | 11 |
| Тема 7. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу | 6 |
| **Кредит № 4. ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ** |  |
| Тема 8. Методи оцінювання персоналу. | 9 |
| Тема 9. Розвиток персоналу | 6 |
| Тема 10. Ефективність управління персоналом. | 6 |
| **Кредит № 5. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ** |  |
| Тема 11. Методи мотивації персоналу ЗНЗ. | 6 |
| Тема 12.Оцінювання і мотивація у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ. | 11 |
| **Кредит № 6. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ** |  |
| Тема 13. Добір способів і засобів ділового спілкування | 6 |
| Тема 14. Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування. Мовленнєвий етикет та культура поведінки. | 11 |
| **Разом** | 120 |

Основні **види самостійної роботи**, які запропоновані студентам:

1. Вивчення лекційного матеріалу.

2. Підготовка до практичних та семінарських занять та тестування.

3. Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.

4. Робота з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури.

5.Контрольна перевірка кожним слухачем особистих знань за запитаннями для самоконтролю.

6. Виконання ІНДЗ.

**2. ПОЗААУДИТОРНА САМОСТІЙНА РОБОТА**

**Завдання для самостійної роботи**

Навчальна програма з дисципліни ”Теорія та практика управління персоналом ЗНЗ ” передбачає самостійне вивчення студентами таких теоретичних питань:

**Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій(11год)**

1.Основний зміст правил внутрішнього трудового розпорядку як нормативно-правового документа менеджменту персоналу.

2.Основний зміст колективного договору як нормативно-правового документа менеджменту персоналу.

3.Призначення та зміст довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

4.Завдання створення соціально-психологічних служб та напрямки їх роботи.

5.Класифікація та зміст соціально-психологічних методів управління.

**Тема 2.Формування колективу навчального закладу(11 год)**

1.Соціальні групи.

2.Поняття і основні ознаки колективу.

3.Види колективів.

4. Психологічні характеристики коллективу.

5. Етапи розвитку коллективу.

6. Принципи створення ефективної команди.

7.Колективне управління та його форми.

8. Специфіка жіночих колективів.

9. Колективне управління та його форми.

10. Психологічна сумісність працівників в колективі.

11.Формування корпоративної культури: цінності і традиції коллективу.

**Тема 3. Кадрова політика та стратегія управління персоналом ЗНЗ (6год)**

1.З’ясувати особливості процесу прийняття на роботу.

2.Визначити особливість трудового контракту як особливого виду трудового договору.

3.Які основні відмінності скороченого робочого часу та неповного робочого часу?

4.Які види відпусток закріплені з трудовому законодавстві?

**Тема 4. Організація діяльності та функції служб персоналу ЗНЗ (11 год)**

1. Поняття кадрової служби в навчальному закладі.
2. Умови ефективності роботи кадрової служби ЗНЗ.
3. Типова організаційна структура кадрової служби ЗНЗ.
4. Поняття кадрового діловодства.
5. Основні напрямки організації кадрового діловодства.
6. Вимоги до організації праці співробітників служб персоналу.
7. Особливості кадрової документації.
8. Групи документів за функціями управління кадрами.
9. Характеристика особистих документів, приклади.
10. Характеристика особових документів, приклади.
11. Характеристика облікових документів, їх класифікація, приклади.
12. Характеристика розпорядчих, інформаційних, організаційних документів, приклади.
13. Стадії типової технологічної обробки кадрової документації.
14. Загальна характеристика документаційного обліку персоналу.
15. Характеристика трудової книжки.
16. Характеристика особової справи.
17. Характеристика особової картки.
18. Характеристика штатів та алфавітної книги.

**Тема 5. Поняття про лідерство та управління(11год)**

1.Сутність та характеристики активної та пасивної людини.

2.Поняття стилю роботи керівника.

3.Характерні ознаки, основний метод впливу на підлеглих, ставлення до підлеглих, доцільність використання адміністративного стилю управління для вирішення конкретних завдань.

4.Характерні ознаки, основний метод впливу на підлеглих, ставлення до підлеглих, доцільність використання демократичного стилю управління для вирішення конкретних завдань.

5.Характерні ознаки, основний метод впливу на підлеглих, ставлення до підлеглих, доцільність використання ліберального стилю управління для вирішення конкретних завдань. Визначення понять ефективність, результативність та продуктивність, їх спільне та відмінне.

6.Основні риси, що мають бути властиві лідерові в сучасному навчальному закладі.

7.Якісні показники оцінки ефективності управління персоналом ЗНЗ.

**Кредит № 3. ОСНОВИ ТРУДОВОГО ПРАВА ДЛЯ КЕРІВНИКА ЗНЗ**

**Тема 6. Кадрова служба та кадрове діловодство (11 год)**

1.Основні методи відбору персоналу: аналіз анкетних даних, тестування, випробування, експертиза, моделювання, співбесіда.

2.Характеристика особових документів, приклади.

3.Характеристика облікових документів, їх класифікація, приклади.

4.Характеристика розпорядчих, інформаційних, організаційних документів, приклади.

5.Характеристика особової справи.

6.Ефективність роботи колективу та фактори впливу на неї.

7.Основні передумови підвищення ефективності використання персоналу.

8.Основні характеристики трудового потенціалу працівника.

9.Сутність науки ергономіки.

**Тема 7. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу ( 6 год)**

1. Поняття професійного розвитку.
2. Сутність поняття інвестицій в людський капітал.
3. Сутність навчання персоналу та його основні завдання.
4. Елементи професійного розвитку як безперервного комплексного процесу.
5. Завдання управління з питань безперервного професійного розвитку.
6. Проблеми, вирішенню яких присвячено управління персоналом.
7. Відмінність між професійним навчанням і навчанням.
8. Напрямки професійного розвитку персоналу.
9. Спільне та відмінне у поняттях професійний розвиток та професійне навчання.
10. Вимоги до навчання.
11. Принципи навчання дорослих людей.
12. Основні фактори мотивації працівників до професійного навчання.
13. Принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу.
14. Методи навчання, їх характеристика.
15. Види навчання в системі професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення.
16. Сутність підготовки нових працівників.
17. Сутність перепідготовки персоналу.
18. Методи навчання поза робочим місцем як основної форми професійного розвитку керівників і спеціалістів.
19. Сутність підвищення кваліфікації.
20. Завдання підвищення кваліфікації.
21. Принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів.

22 З’ясувати особливості процесу прийняття на роботу.

23 Визначити особливість трудового контракту як особливого виду трудового договору.

24 Які основні відмінності скороченого робочого часу та неповного робочого часу?

25 Які види відпусток закріплені з трудовому законодавстві?

**Кредит № 4. ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ**

**Тема 8. Методи оцінювання персоналу ( 9 год)**

1.У чому полягає суть оцінки персоналу?

2.Завдання проведення оцінки персоналу.

3.Види інформації, що дозволяє отримати проведення оцінки персоналу.

4.Основні функції, що виконує оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня), їх сутність.

5.Документи, що формуються за результатами оцінки персоналу.

6.Принципи оцінки персоналу.

7.Підходи до оцінки персоналу.

8.Обов'язкові заходи організаційної процедури підготовки проведення оцінки.

9.Технологія оцінки професійних якостей.

10.Технологія оцінки особистих якостей.

11.Визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

12.Оцінка ділових якостей працівника.

13.Оцінка складності функцій, які виконують робітники.

14.Оцінка результатів праці працівників закладу.

15. Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів.

16.Оцінка складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів.

17.Оцінка результатів праці керівників і спеціалістів.

18.Етапи оцінки якостей управлінського персоналу за цілями.

19. Які методи оцінювання персоналу навчального закладу Вам відомі.

20. Проаналізуйте, застосування яких методів оцінювання персоналу навчального закладу є найбільш доцільним?

**Тема 9. Розвиток персоналу ( 6год)**

1.Спільне та відмінне у поняттях професійний розвиток та професійне навчання.

2.Основні фактори мотивації працівників до професійного навчання.

3.Поняття професійного розвитку.

4.Поняття етики та ділової етики.

5.Види моралі в трудових колективах.

6.Заходи сучасного менеджменту для забезпечення ділових етичних відносин.

7.Чим відрізняється результатний підхід до навчання від процесного.

8.Чим відрізняються загальні компетентності від предметних?

9.Компетенція і компетентність: у чому різниця?

**Тема 10. Ефективність управління персоналом (6 год)**

1. Які фактори мають бути враховані при оцінці результатів праці?

2. За допомогою яких методів можна оцінити результати праці?

3. Які методи використовуються для оцінки ступеня задоволення педагогічних працівників своєю роботою?

4. Що таке витрати на персонал установи , наведіть їх класифікацію.

5. Які економічні результати враховуються при розрахунку показників економічної ефективності на рівні школи?

6. Які показники економічної ефективності діяльності організації Вам відомі?

7. Які показники соціальної ефективності діяльності навчальної установи Вам відомі?

8. Які соціальні результати враховуються при оцінці соціальної ефективності на рівні школи?

**Кредит № 5. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЗНЗ**

**Тема 11. Методи мотивації персоналу ЗНЗ (6 год)**

1.Сутність якісних, кількісних і комбінованих методів оцінки персоналу.

2.Документи, що формуються за результатами оцінки персоналу.

3.Принципи оцінки персоналу.

4.Підходи до оцінки персоналу.

5.Обов'язкові заходи організаційної процедури підготовки проведення оцінки.

6.Групи показників і критеріїв для оцінки персоналу.

7.Технологія оцінки професійних якостей.

8.Технологія оцінки особистих якостей.

9.Формула комплексної оцінки працівника та його праці.

10.Визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

11.Оцінка ділових якостей працівника.

12.Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів.

13.Оцінка складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів.

14.Оцінка результатів праці керівників і спеціалістів.

15.Етапи оцінки якостей управлінського персоналу за цілями.

16.Діапазони значень рейтингового коефіцієнта якості та рекомендації, що їм відповідають.

**Тема 12.Оцінювання і мотивація у системі професійного розвитку персоналу ЗНЗ (11 год)**

1. Які складові типової системної організації професійного розвитку персоналу Ви знаєте?

2. Які форми професійного вдосконалення персоналу Ви знаєте?

3. На чому базуються основні вимоги до сучасного керівника навчального закладу?

4. У чому полягає відмінність формуючого і підсумкового оцінювання персоналу?

5. Чи важливо застосовувати системний підхід до професійного вдосконалення персоналу навчального закладу?

**Кредит 6. Етика ділового спілкування керівника НЗ**

**Тема 13. Добір способів і засобів ділового спілкування (6 год.)**

1. Визначити, за яких умов повідомлення сприяє ефективному спілкуванню.

2. Ознайомитися з принципами та різновидами управлінського спілкування.

3. З’ясувати, які основні ознаки мають ефективні стилі спілкування.

4. Визначити, як проявляється моральна культура спілкування у процесі добору стратегії й тактики спілкування.

5. Виявити особливості гуманістичної спрямованості спілкування керівника навчального закладу.

**Тема 14. Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування, мовленнєвий етикет та культура поведінки (11 год.)**

1. З’ясувати, у чому полягає специфіка усного мовлення в цілому й у сфері службової діяльності зокрема.

2. Визначити, у системі яких мовних засобів утілено етикет українців.

3. З’ясувати, які форми звертання до осіб усталилися в українській мовленнєвій традиції.

4. Визначити, які мовні засоби вираження етикетних норм будуть доречними в ситуаціях вітання; знайомства; вибачення; прохання; відмови.

5. Обгрунтувати, у чому полягає мовленнєва культура особистості.

6. Визначити, які функції виконують невербальні засоби комунікації в цілому й у сфері службової діяльності зокрема.

7. Здійснити характеристику невербальних засобів спілкування.

8. Виявити особливості оптико-кінетичної системи спілкування.

9. З’ясувати, у чому полягають особливості проксеміки та візуального спілкування (контакт очей) у сфері службової діяльності.

10. Обгрунтувати, у чому полягає вплив невербальних засобів на культуру спілкування керівника навчального закладу.

**3. ПОЗААУДИТОРНА САМОСТІЙНА РОБОТА**

**Рекомендації та завдання до виконання самостійної роботи для студентів**

**1.Завдання**. Протягом 10–15 хвилин напишіть невелике есе на одну із тем: “Сенс життя — у чому він полягає?”.

«Моя стратегія й тактика спілкування з колегами».

«Компетенція і компетентність: у чому різниця?»

«Цінності і традиції колективу».

**Есе**

Есе — невеликий за обсягом прозовий твір, що має довільну ком- позицію і висвітлює індивідуальні думки та висловлювання щодо конкретного питання, має за мету вичерпно витлумачити тему. Есе виражає суб’єктивну думку про проблему, тому містить індивідуальні судження студентів, їх аргументи, докази, а також власні умовисновки про предмет міркування (тобто про ту проблему, що висвітлюється в есе). У процесі написання есе в студентів формується досвід наукової постановки проблеми, збирання інформаційного (фактологічного) матеріалу для обґрунтування висловлених думок. Накопичується досвід вивчення та критичного аналізу наукової літератури з метою здійснення власних умовисновків щодо означеної проблеми.

**2. Складання та захист комп’ютерної презентації за теоретичним матеріалом однієї з лекційних тем дисципліни.**

**3. Індивідуальне науково-дослідне завдання № 1.**

**Складові ІНДЗ**

**Мета роботи**: формування вмінь та навичок самостійного опрацювання теми за загальним напрямком "менеджмент персоналу", а також систематизація, закріплення та розширення теоретичних і практичних знань із дисципліни.

**Об’єкт дослідження**: окремі питання управління персоналом в окремому ЗНЗ. Стиль викладення роботи – аналітично-дослідницький.

**Загальне завдання**: Треба провести детальне дослідження обманної теми за наступним планом робіт:

1. Проаналізувати сучасну наукову, методичну та практичну літературу за напрямом дослідження;

2. Підібрати матеріал, що розкриває актуальність та необхідність вивчення обраної теми;

3. Відобразити у вигляді блок-схем основні теоретичні положення теми;

4. "Утеплити" наведені знання за темою прикладами з сучасної української практики управління;

5. Провести порівняння підходів до аналізу та вирішення проблем управління персоналом у обраному аспекті в Україні та закордоном (бажано обрати декілька країн, серед яких повинні бути країни ЄС, Росія, Білорусь, США).

6. Навести дані аналітичних оглядів та думки визнаних експертів за обраним напрямом досліджень.

7. Результати проведеної роботи оформити як презентацію в Microsoft PowerPoint або Adobe Captivate. Загальний обсяг презентації не обмежений, мінімальна кількість слайдів – 14. Останній слайд повинен містити відомості щодо використаної літератури, її вихідні дані та інтернет-посилання. В ході викладання матеріал слід робити посилання на використані літературні та інформаційно-довідкові джерела.

8. Підготувати усну доповідь на 10 хвилин за результатами роботи.

9. Презентації робіт здати викладачу на перевірку за тиждень до дати захисту згідно робочого плану. Оформлення звіту з ІНДЗ. Звіт з виконання ІНДЗ містить матеріали презентації в Microsoft PowerPoint або Adobe Captivate та подається на перевірку та захист в електронній та роздрукованій формах.

**Звіт, як і презентація повинні мати наступну структуру:**

1. Титульна сторінка. Повинна містити назву університету; назву кафедри; назву навчальної дисципліни; тему ІНДЗ; прізвище, ініціали студента, курс, номер академічної групи; дату подання ІНДЗ викладачеві на перевірку (день, місяць, рік).

2. Зміст. Повинен відтворювати назви розділів, параграфів тощо, які розкривають тему ІНДЗ.

3. Вступ. У "Вступі" студентом розкривається мета роботи, актуальність обраної теми.

4. Основна частина. Передбачає виклад основного матеріалу дослідження, структурованого за розділами.

5. Висновки. Містять висновки щодо практичного використання результатів дослідження.

6. Список літератури. У кінці ІНДЗ надається повний список використаних джерел, який необхідно скласти в певному порядку (законодавчі та нормативні акти, статистичні довідники, загальна та спеціальна література за алфавітом). Підготовка якісних індивідуальних навчально - дослідних завдань є обов'язковою умовою отримання студентом позитивної підсумкової оцінки з даної навчальної дисципліни.

**Теми індивідуального навчально-дослідного завдання студента**

1. Особливості управління зайнятістю в умовах кризи ринку праці.

3. Ділова оцінка персоналу.

4. Методи і моделі мотивації різних груп трудового колективу.

5. Формування системи моніторингу персоналу господарюючого суб'єкта.

6. Стилі і методи управління ЗНЗ.

7. Лідерство й управлінські уміння.

8. Конкурс як технологія залучення персоналу.

9. Внутрішньофірмове навчання як технологія розвитку кадрового потенціалу установи.

10. Формальні і неформальні групи трудового колективу.

11. Стрессменеджмент і його місце в системі управління персоналом ЗНЗ.

12. Персонал як невичерпний ресурс.

13. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу.

14. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу.

15. Кадрова служба та кадрове діловодство в Україні та шляхи їх трансформації.

16. Оцінювання персоналу.

17. Соціальне партнерство в навчальному закладі.

18. Ефективність менеджменту персоналу.

19. Лідер та управлінець: чи це одне й те саме?

20. Формування колективу організації.

21. Державні гарантії та трудове законодавство європейських країн: порівняльний аналіз.

**4.Конспект першоджерелата захист з обраної тематики за запропонованим переліком**

**Тези**

Тези — це стислі, лаконічно сформульовані основні положення доповіді, повідомлення тощо. Вони охоплюють виклад основних ду- мок праці від початку до кінця, а не лише її дослідницької частини. У тезах однією-двома фразами обґрунтовують тему, викладають історію питання. Окремі положення мають бути пов’язані між собою логічно. На відміну від конспекту в тезах відсутні деталі, пояснення, ілюстрації, що не заважає створенню цілісного, концептуального уявлення про зміст праці. Тези можуть бути цитатними, вільними (формулювання того, хто виконує тези), комбінованими (цитати і власні формулювання).

Етапи складання тез:

1. Свідоме ознайомлення з текстом.

2. Поділ тексту на змістові частини.

3. Осмислення кожного уривка, виділення в ньому найсуттєвіших положень.

4. Формулювання власними словами або цитатою основних тезово визначених частин.

**Список літератури для конспектування ( розділ до однієї з тем самостійної роботи):**

1.Крижко В.В, Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. – К., 1998.

2.Мойсенюк Н.Є. Педагогіка. – К., 2003 р. (розд. Основи управління загальноосвітнім навчальним закладам).

3.Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. - К.: Либідь, 2004. - 424 с.

4.Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою. – Х., 2005. – 176с.

5.Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х., 2004. – 204с.

6.Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семез ; Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. – Кіровоград, 2011. – 167 с.

7.Освітній менеджмент: Навчальний посібник / за ред. Л.Даниленко, Л. Кара мушки. – К., 2003. – 400с.

8.Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 365 с.

9. Кодекс законів України про працю. – К., 1998

10. Закон України „Про колективні договори і угоди”. Закони України. Том 6. – К., 1996. - С. 5-11. - Основний зміст колективного договору як нормативно-правового документа менеджменту персоналу.

11.Вікторов В.Г. Технології управлінського рішення в освіті // Нова парадигма: Журнал наукових праць. – Вип.. 45. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2005. – С.115-127.

12.Джерелейко С.Д. Використання активних методів навчання у підготовці майбутнього управлінця // Менеджер. – 2006. – №4. – С.188-191.

13. Діуліна В. Теоретично-методичні засади творчого розвитку сучасного управлінця // Менеджер. – 2006. – №4. – С.171-174.

14.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.

15.Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

16.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

17.Управління персоналом: Навч. посіб / М.Д. Виноградський, С.В. Белаєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

18.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

19.Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

**5.Написання та захист реферату з обраної тематики за запропонованим переліком (20 балів):**

**Реферат** — це доповідь на певну тему, що включає огляд наукових та інших джерел з обраної теми або виклад змісту наукової роботи; стислий виклад у письмовому (друкованому) вигляді змісту наукової праці, літератури з теми. Реферат засвідчує ерудицію дослідника, його вміння самостійно аналізувати, систематизувати, класифікувати та узагальнювати суттєву наукову інформацію. Тему реферату може запропонувати викладач або сам студент, за погодженням з викладачем. Обсяг реферату — 10–15 друкованих сторінок.

Основні вимоги до реферату:

• повнота відображення змісту статті чи кількох праць за темою;

• відповідність основних тез і положень, виділених референтом, змістові статті;

• відповідність висновків автора поставленим завданням.

Етапи реферування

Перший — опрацювання наукової статті. Насамперед слід її уважно прочитати, виділяючи ключові моменти та принципові положення, вказати автора, назви праці, періодичного видання або наукового збірника, де міститься стаття, номер або том; рік видання та відповідні сторінки.

Другий — аналітичний (складання плану реферування статті за основними змістовими блоками). План повинен включати всі *складові статті*: вступ, постановку проблеми, засоби реалізації, саме дослідження, висновки. На цьому етапі формується чітке уявлення про схему праці.

Третій — синтезуючий, на якому наповнюється складений на по- передньому етапі план характерними методиками та аргументацією.

**Тематика рефератів**

1.Нормативно-правова база управління персоналом ЗНЗ.

2.Науково-методичне забезпечення управління персоналом ЗНЗ.

3.Інформаційна база управління персоналом ЗНЗ.

4.Особисті якості керівника як передумова ефективного управління персоналом ЗНЗ.

5.Потреби та ціннісні орієнтації працівників, урахування їх у процесі мотивації трудової поведінки.

6.Комунікації в управлінні персоналом.

7.Типи та причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

8.Стресові фактори й управління ними.

9.Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності ЗНЗ.

10.Створення умов для ефективної діяльності персоналу.

11.Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи управління персоналом.

12.Регламентування діяльності посадових осіб ЗНЗ.

13.Правила поведінки й дисциплінарні процедури.

14.Державне регулювання умов праці. Закон України «Про охорону праці».

15.Об’єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку.

16.Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.

17.Сторони й суб’єкти соціального партнерства.

18.Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.

19.Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору.

20.Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

21.Соціально-психологічні фактори ефективного використання потенціалу персоналу на безконфліктній основі.

22.Зміст, завдання та принципи кадрового планування.

23.Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним.

24.Організація системи професійного навчання персоналу.

25.Методи і форми професійного навчання.

26.Етика ділових відносин з персоналом.

27.Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.

28.Сучасні напрямки розвитку управління персоналом.

29.Моделі кар’єри.

30.Управління кар’єрою.

31.Сутність та причини ділових та міжособистісних конфліктів.

32.Основи теорії лідерства.

33.Ефективність роботи колективу та фактори впливу на неї.

34.Основні характеристики трудового потенціалу працівника.

35.Призначення та зміст довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

36.Основний зміст правил внутрішнього трудового розпорядку як нормативно-правового документа менеджменту персоналу.

37.Призначення та зміст довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

38.Характерні ознаки, основний метод впливу на підлеглих, ставлення до підлеглих, доцільність використання адміністративного стилю управління для вирішення конкретних завдань.

39.Характерні ознаки, основний метод впливу на підлеглих, ставлення до підлеглих, доцільність використання демократичного стилю управління для вирішення конкретних завдань.

40.Характерні ознаки, основний метод впливу на підлеглих, ставлення до підлеглих, доцільність використання ліберального стилю управління для вирішення конкретних завдань.

41.Визначення понять ефективність, результативність та продуктивність, їх спільне та відмінне.

42.Основні методи відбору персоналу: аналіз анкетних даних, тестування, випробування, експертиза, моделювання, співбесіда.

43.Характеристика облікових документів, їх класифікація, приклади.

44.Характеристика розпорядчих, інформаційних, організаційних документів, приклади.

**6.Додаткові завдання (за бажанням, письмово).**

**1.Заповнити таблицю 2.1.**

Таблиця 2.1 – Система методів аналізу стану системи управління персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Завдання управління  персоналом | Проблеми для визначення (що потрібно визначити) | Методи дослідження |
| Формування структур і штатів |  |  |
| Підбір кадрів |  |  |
| Розвиток персоналу |  |  |
| Оцінка і розстановка кадрів |  |  |
| Раціональне використання персоналу |  |  |

2.Визначення понять ефективність, результативність та продуктивність, їх спільне та відмінне.

3.Основні риси, що мають бути властиві лідерові в сучасній школі.

4.Якісні показники оцінки ефективності менеджменту персоналу.

5.Основні методи відбору персоналу: аналіз анкетних даних, тестування, випробування, експертиза, моделювання, співбесіда.

6.Спільне та відмінне у поняттях професійний розвиток та професійне навчання.

7.Основні фактори мотивації працівників до професійного навчання.

8.Поняття професійного розвитку.

9.Поняття етики та ділової етики.

10.Види моралі в трудових колективах.

11.Заходи сучасного менеджменту для забезпечення ділових етичних відносин.

**Список рекомендованої літератури**

**Базова**

1. 3айченко О. І, Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти. - К., 2000. - 352 с.

2. Закон України «Про освіту» (Освіта №55-56, 1997).

3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Підручник. – К., 2003. – 415 с.

4.Крижко В.В, Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. – К., 198.

5.Мельник Л.П. Психологія управління. – К., 2002.

6.Мойсенюк Н.Є. Педагогіка. – К., 2003 р. (розд. Основи управління загальноосвітнім навчальним закладам).

7.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

8.Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. - К.: Либідь, 2004. - 424 с.

9.Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посіб. – К.: Либідь, 2004. – 424с.

10.Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. - К.: МАУП, 1996. - 176 с.

11.Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою. – Х., 2005. – 176с.

12.Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х., 2004. – 204с.

13.Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семез ; Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. – Кіровоград, 2011. – 167 с.

14.Окорський В. П. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2009. – 400 с.

15. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С.У. Олійник ; Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства]. - Х. : Вид-во НУА, 2013. - 375 с.

16. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — 2-ге вид., доповн. — К. : Академвидав, 2010. — 544 с. — (Серія «Альма-матер»).

17.Освітній менеджмент: Навчальний посібник / за ред. Л.Даниленко, Л. Кара мушки. – К., 2003. – 400с.

18.Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 365 с.

19. Кодекс законів України про працю. – К., 1998

20. Закон України „Про зайнятість населення”. Том 1. – К., 1999. - С. 252-268. 21. Закон України „Про колективні договори і угоди”. Закони України. Том 6. – К., 1996. - С. 5-11.

22. Закон України „Про охорону праці”. Закони України. Том 4. – К., 1996. - С. 114-133.

**Допоміжна:**

1.Баханов К. Сучасна шкільна історична освіта: інноваційні аспекти: Монографія. — Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2005. — 384 с.

2.Біла книга національної освіти України / {Алексєєнко Т.Ф., Аніщенко В.М., Балл Г.О.та ін.]; за заг. ред. акад. В.Г.Кременя; НАПН України. — К. : Інформ. системи, 2010. — 342 с.

3.Єльникова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : моноrрафія / Г.В.Єльникова. - К.: ДАККО, 1999. — 303 с.

4. Ємець Л.М. Стійкий розвиток: соціально-географічні аспекти (на прикладі України) : Монографія / Л.М. Ємець. - Х. : Факт, 2003. — 383 с.

5.Луговий В.І. Педагогічна освіта в Україні : структура, функції, тенденції розвитку / В.І.Луговий. — К. : МАУП, 1994. — 196 с.

6.Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій: Навч. посіб / За ред. І.А.Зязюна, О.М.Пєхоти. — К.: Вид-во А.С.К., 2003. — 240 с.

**15. Інформаційні ресурси**

1.<http://www.mon.gov.ua> — електронний ресурс Міністерства освіти та науки України, що дає можливість ознайомитися з усією нормативною базою освіти України

2.<http://naps.gov.ua> - електронний ресурс Національної Академії педагогічних наук України дозволить познайомитися з   
методологічним та науково-методичним забезпеченням розвитку вітчизняної освіти, науковим розробленням її законодавчої і нормативної бази, створенням концепцій розвитку загальноосвітньої, професійної та вищої школи, здійсненням виховного процесу в освітніх закладах України, інноваційним освітянським полем досліджень.

3.<http://moippo.mk.ua> - електронний ресурс Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ЩОДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ ДЛЯ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Галузь знань: 01 Освіта

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

**Міністерство освіти і науки України**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ Національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

Кафедра педагогіки та дитячої психології

**ІНШІ МАТЕРІАЛИ З ДИСЦИПЛІНИ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Напрям підготовки: 013 Початкова освіта

Автор: доцент Вдовиченко Р.П.

Затверджено на засіданні кафедри від «28» серпня 2017р.

Миколаїв 2017-2018

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК З ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗНЗ»

***Адміністративна школа управління*** *(класична теорія організації)* - система поглядів на менеджмент, що опрацьовували підходи до удосконалення управління організацією в цілому (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

***Адміністрування*** – поняття, що поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

***Аналітичні методи*** ***обґрунтування управлінських рішень*** - методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

***Базові параметри робіт*** *(за Р. Хекманом)*: 1) ***сполучення навичок*** – ступінь, у якому робота вимагає варіювання різних дій для використання різних навичок та здібностей; 2) ***визначеність*** – ступінь, у якому робота вимагає завершеності або ідентифікації окремих частин; 3) ***значущість*** – ступінь, у якому робота впливає на діяльність інших співробітників організації; 4) ***самостійність (автономність)*** – ступінь, у якому робота забезпечує незалежність працівника у встановленні графіку роботи та процедур її виконання; 5) ***зворотній зв’язок*** – ступінь, у якому робота вимагає отримання чіткої інформації про ефективність її виконання.

***Вертикальний поділ праці*** – відокремлення роботи з координації дій від самих дій, що координуються.

***Влада*** - можливість впливати на поведінку інших людей.

***Вплив*** - поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

***Глобальна мета*** – це уявлення про суспільне призначення організації.

***Глобальні фактори*** - умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації.

***Гнучкість*** - здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

***Делегування повноважень*** – процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

***Довгострокові плани*** – плани, розраховані на перспективу 3-5 років і враховують зміни у зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

***Завдання*** – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

***Задачі організації*** – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

***Задоволеність*** - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників.

***Змістовність роботи*** –відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище: самостійність в плануванні та виконанні роботи, самостійність у визначенні ритму роботи, участь у прийнятті рішень тощо.

***Зовнішній аналіз*** – процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів.

***Ефективність*** - наслідок того, що вірно (правильно) створюються потрібні речі

***Ефективність*** –оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентноздатності та розвитку організації.

***Ефективність групова*** - рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

***Ефективність індивідуальна*** - рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

***Ефективність організаційна*** - рівень виконання завдань організацією.

***Ефективність організації*** – співвідношення “виходів” до введених факторів.

***Керування*** – поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

***Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень*** *(методи дослідження операцій)* – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

***Комунікації*** – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

***Композиційний підхід до ефективності управління*** - ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

***Конкурентноздатність*** - становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

***Координація робіт*** –процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

***Лідерство*** – здатність чинити вплив на окремі особи та групи осіб в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

***Менеджер*** – людина, що займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

***Менеджмент*** – поняття, яке використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

***Менеджмент*** *(у широкому розумінні)* – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

***Менеджмент*** *(у вузькому розумінні)* –це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

***Мета*** – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

***Мета планування*** - створення системи планових документів, що визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

***Метод "дерева рішень"*** – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

***Методи математичного програмування*** – методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

***Метод платіжної матриці*** – метод оцінки кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

***Методи теорії ігор*** – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

***Методи теорії статистичних рішень*** – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або носять випадковий характер.

***Місія організації*** – це уявлення про призначення організації з точки зору самої організації.

***Мистецтво управління*** - вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

***Мотиваційні фактори*** – фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

***Мотивація*** *(у широкому розумінні)* – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

***Надання стратегії конкретної форми*** - це впровадження стратегії, перетворення стратегії у конкретні дії організації.

***Невербальна комунікація*** – обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

***Ознаки діяльності менеджера***: 1) керування роботою одного або кількох співробітників організації; 2) управління частиною або всією організацією; 3) наявність певних повноважень та прийняття в межах цих повноважень рішень, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

***Оперативні плани*** – плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

***Організація*** – функція управління, в межах якої здійснюється поділ робіт між окремими працівниками та їх групами і узгодження їх діяльності.

або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

***Організаційна культура*** – комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

***Основна задача теорії ігор*** - визначення стратегії, застосування якої гарантує кожному гравцю оптимальний виграш, тобто стратегію, відхилення від якої здатне тільки зменшити виграш.

***Очікуваний ефект*** - це сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

***Повідомлення*** - закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

***Повноваження*** - формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

***Політика*** – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає, у якому напрямку слід діяти.

***Потреба*** – особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

***Потреби в належності*** - потреби об’єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо).

***Потреби в повазі*** - потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції, визнання іншими людьми).

***Потреби в самореалізації*** - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

***Потреби в успіху*** - потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

***Потреби у владі*** - потреби впливати на поведінку інших людей.

***Потреби фізіологічні*** – потреби, пов’язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

***Правила*** – опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

***Програми*** – плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

***Проекти*** – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми.

***Процесний підхід до управління*** - система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов’язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

***Результативність управління*** - цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

***Розвиток*** – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

***Ролі менеджера в організації***: 1)***головний керівник*** – символічний голова, в обов’язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо); 2)***лідер*** – керівник, що відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників; 3)***пов’язуюча ланка*** – керівник, що забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на стороні тощо); 4)***той, хто приймає інформацію*** – керівник, що розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо); 5)***той, хто розподіляє інформацію*** – керівник, що передає отриману інформацію членам організації; 6) ***представник*** – керівник, що передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт; 7) ***підприємець*** – керівник, що шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію; 8)***той, хто усуває порушення*** –забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів; 9)***той, хто розподіляє ресурси*** – керівник, що розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів); 10)***той, хто проводить переговори*** – керівник, що представляє організацію на зовнішніх переговорах.

***Синергія*** – це ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

***Системний підхід*** ***до управління*** - система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв’язків з її зовнішнім середовищем.

***Системний підхід до визначення ефективності*** – погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).

***Ситуаційний підхід*** ***до управління*** - система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

***Спонукання*** – потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

***Стиль між особових комунікацій*** – манера поведінки особи в процесі обміну інформацією.

***Стиль керування*** – манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку здійснюється вплив на працівників організації.

***Стратегічні плани*** – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

***Стратегія*** – генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

***Стратегія диференціації*** спрямована на надання товарам або послугам якостей, більш привабливих для споживачів проти продукції конкурентів.

***Сутність мотивації*** - створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

***Сфера стратегії*** – засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

***Схема організаційної структури управління*** - відображення структурних взаємозв’язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

***Технологія*** *(у широкому розумінні)* –процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів) у виходи з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки).

***Управління*** – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів(технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

***Функціональний підхід*** ***до оцінки ефективності управління*** - погляд на ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто результатів та витрат самої управлінської системи.

***Цільовий підхід до визначення ефективності*** – погляд на ефективність діяльності організації з точки зору досягнення мети як критерію для оцінки ефективності.

***Цільовий підхід до оцінки ефективності управління*** - ґрунтується на посиланні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей найбільш доцільним способом. Відповідно до цього підходу ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності.

***Цикл менеджменту*** – процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

***Школа людських відносин*** - система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

***Школа науки управління*** *(кількісний підхід)* - система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв’язків.

***Школа наукового управління*** – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

***Школа організаційної поведінки*** - система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

***Якісні методи обґрунтування управлінських рішень*** – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

***Якість*** – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

***Якості, що необхідні успішному менеджеру***: 1) ***технічні здібності*** - здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності; 2) ***аналітичні здібності*** - здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги; 3) ***діагностичні здібності*** - здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення; 4) ***здатність взаємодіяти з людьми*** - здатність налагоджувати сприятливі стосунки із співробітниками організації); 5) ***концептуальні здібності*** - здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв’язки в організації, координувати діяльність окремих частин організації для досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом.