

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

**Соціально-гуманітарний факультет**

**Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ  
ЗАНЯТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**для здобувачів вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування**

**Одеса – 2021**

УДК 35:3.08:005.95

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний  
університет імені К. Д. Ушинського (протокол № 2 від 30. 08. 2021 року)*

Рецензенти:

*Педько І. А.* – в. о. проректора з науково-педагогічної роботи, директор інституту бізнесу та інформаційних технологій Одеської державної академії будівництва та архітектури, доктор економічних наук, професор

*Атаманюк З. М.* – доцент кафедри філософій, соціології та менеджменту соціокультурної діяльності Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», доктор філософських наук, доцент

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління персоналом»: для здобувачів вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування денної та заочної форм навчання / укладач О. О. Сакалюк. Одеса : Університет Ушинського, 2021. 35 с.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління персоналом» містять зміст роботи й завдання для практичних занять та самостійної підготовки, вказівки щодо виконання індивідуального навчально-дослідного завдання, питання для самоконтролю, рекомендовані джерела інформації.

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                            | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ<br/>«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ».....</b>            | <b>7</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ<br/>«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ».....</b>           | <b>23</b> |
| <b>РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО<br/>НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ.....</b> | <b>30</b> |
| <b>РОЗДІЛ 4. КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА<br/>САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....</b>           | <b>31</b> |
| <b>РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....</b>                                                                 | <b>33</b> |

## **ВСТУП**

**Мета навчальної дисципліни «Управління персоналом»:** формування та розвиток у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань і практичних навичок щодо управління персоналом в органах публічної влади; здатності розв'язувати завдання і проблеми в системі управління персоналом у публічній службі.

### **Очікувані програмні результати навчання.**

ПРН 1. Використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства.

ПРН 4. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.

ПРН 5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН 6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПРН 11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формувати рекомендації в межах своєї компетенції.

ПРН 15. Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності.

ПРН 16. Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності.

### **Очікувані результати навчання дисципліни.**

Здобувач вищої освіти знає:

- основні поняття та категорії управління персоналом, принципи і методи, сучасні підходи до управління персоналом в органах публічної влади тощо;
- зміст кадрової політики та специфіку її здійснення в органах публічної влади, нормативно-правові акти, що регулюють кадрову політику органів публічної влади;
- особливості діяльності та функції служби управління персоналом в органах публічної влади;
- принципи формування трудового колективу, етапи його становлення, згуртованості та соціального розвитку;
- основи формування організаційної культури та управління командами;

- особливості кадрового процесу в органах публічної влади та його основних процедур;
- порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
- зміст професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу, організаційно-правові засади професійного розвитку та кар'єри в органах публічної влади.

Здобувач вищої освіти вміє:

- встановлювати взаємозв'язок між базовими науковими поняттями, підходами, теоріями, концепціями, принципами, моделями, формами та методами управління персоналом у публічній службі;
- аналізувати кадрову політику в органах публічної влади;
- аргументувати основні функції та правові засади діяльності служби управління персоналом в органах публічної влади;
- використовувати нормативно-правові акти, що регулюють сферу управління персоналом в органах публічної влади;
- обґрунтовувати власну позицію, висловлювати критичні зауваження, робити висновки, прогнозувати наслідки управлінських рішень у процесі обговорення проблемних питань щодо управління персоналом в органах публічної влади;
- управляти соціальним розвитком трудового колективу та формувати успішну команду;
- планувати розвиток організаційної культури;
- забезпечувати кадровий процес в органах публічної влади, застосовуючи технології управління персоналом;
- застосовувати сучасні методи оцінювання та мотивації персоналу в органах публічної влади;
- визначати потребу організації в професійному розвитку працівників, планувати кар'єру.

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

**Інтегральна компетентність:** здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

**Загальні компетентності:**

ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК 5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 6. Здатність працювати в команді.

ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 12. Навички міжособистісної взаємодії.

**Спеціальні компетентності:**

СК 1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

СК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

СК 3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.

СК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

СК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК 10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

# РОЗДІЛ 1

## ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

### Змістовий модуль 1.

#### Теоретичні засади управління персоналом у публічній службі

#### Тема 1. Управління персоналом: загальні положення

##### *Круглий стіл «Управління персоналом у публічній службі України»*

##### *Питання до обговорення:*

1. Основні поняття, що характеризують управління персоналом організації.
2. Теоретичні підходи до управління персоналом в органах публічної влади.
3. Принципи та методи управління персоналом у публічній службі.
4. Моделі організаційних структур управління персоналом у публічній службі.

##### *Практичне завдання:*

1. Використовуючи дані статистичної звітності, спеціальних досліджень, схарактеризуйте сучасний стан і тенденції в забезпеченні персоналом публічної служби України. Побудуйте виступ перед аудиторією за допомогою методу «5 речень» [1].
2. Для досягнення комунікативних цілей та унаочнення доказової бази, статистичних даних і т. ін. виступ може супроводжуватися презентацією.
3. Регламент виступу – до 10 хв.

##### *Рекомендована література:*

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
2. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL : [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Up\\_ravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Up_ravlinnia_personalom.pdf).

---

<sup>1</sup> У першому реченні роз'яснюється предмет виступу, презентується тема доповіді (це може бути точка зору, пропозиція, констатація думки опонента тощо). Друге речення покликане розкрити суть справи (виклад значущих, вирішальних фактів чи аргументів, уточнення підстав, конкретних прикладів того, про що йдеться). Третє речення – висновки з попереднього викладу, формулювання мети промови. У четвертому реченні викладаються пошуки шляхів, які ведуть до реалізації цієї мети; підкреслюються всі «за» і «проти», протиставляються альтернативи та порівнюються різні можливості. У п'ятому реченні формулюється те, чого хоче досягти промовець, робиться звернення, заклик до дії.

3. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

4. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL : [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf).

5. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

URL : [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

6. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Київ : НАДУ, 2020. 212 с.

## **Тема 2. Кадрова політика організації організації**

### ***Семінар-практикум «Кадрова політика в органах публічної влади»***

#### ***Питання до обговорення:***

1. Поняття, мета завдання, функції та принципи кадрової політики організації.

2. Типи кадрової політики.

3. Основні етапи формування кадрової політики в органах публічної влади.

4. Основні напрями кадрової політики органів публічної влади.

5. Кадрова політика як основа розроблення стратегії управління персоналом.

#### ***Практичне завдання:***

*Завдання 1.* Порівняйте пасивну, реактивну, превентивну й активну кадрову політику.

1.1. Проаналізуйте чинники, що впливають на вибір політики.

1.2. Прокоментуйте такі вимоги до кадрової політики:

- «бути тісно пов’язаною зі стратегією розвитку організації»;
- «бути гнучкою»;
- «забезпечувати індивідуальний підхід до своїх працівників».

*Завдання 2.* Проаналізуйте кадрову політику організації.

2.1. Ознайомтесь із запропонованою ситуацією «Кадрова політика організації».

#### ***Ситуація «Кадрова політика організації»***

Політика управління персоналом організації «К+» визначається такими характеристиками:

– політика набору, відбору і розстановки кадрів: набір кадрів здійснюється з фахівців, які мають профільну освіту, здобуту в закладах вищої освіти; відбір кадрів здійснюється за діловими якостями; розстановка кадрів здійснюється з резерву кадрів на просування по службі;

– політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів: підвищення кваліфікації кожного працівника здійснюється в плановому порядку, не рідше одного разу на п'ять років за рахунок працівника;

– політика зайнятості: організація надає перевагу молодим працівникам; працівники звільняються з роботи при досягненні ними пенсійного віку, незалежно від займаних посад;

– політика управління службовим зростанням: у разі появи вакансій перевагу в просуванні надається працівникам організації; на просування по службі не можуть розраховувати особи, які мали раніше адміністративні покарання;

– політика стимулювання: розміри оплати праці окремих працівників та їх груп є комерційною таємницею організації;

– соціальна політика: постійне вдосконалення соціальної інфраструктури; формування позитивного соціально-психологічного клімату в первинних трудових колективах.

2.2. Проаналізуйте кадрову політику організації за такими критеріями:

а) повнота охоплення змісту роботи з персоналом;

б) зміст окремих розділів кадрової політики;

в) мотиваційна сила впливу кадрової політики на працівників організації й тих, хто міг би в ній працевлаштуватися;

г) відповідність кадрової політики чинному трудовому законодавству України.

***Рекомендована література:***

1. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL : [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Up\\_ravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Up_ravlinnia_personalom.pdf).

2. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ : ДПІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Biblioteka\\_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Biblioteka_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf).

3. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

URL : [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

4. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

URL : [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

5. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2020. 212 с.

### **Тема 3. Організація діяльності та функції служби управління персоналом**

#### ***Семінар-практикум «Служба управління персоналом в органах публічної влади»***

##### ***Питання до обговорення:***

1. Служба управління персоналом в органах публічної влади: основні засади формування та функціонування.

2. Основні завдання та напрями роботи служби управління персоналом.

3. Основні функції служби управління персоналом.

##### ***Практичне завдання:***

1. Проаналізуйте Типове положення про службу управління персоналом державного органу.

2. Визначте та схарактеризуйте:

– загальні положення;

– основні завдання, функції та права служби управління персоналом;

– основні вимоги до керівника служби управління персоналом.

##### ***Рекомендована література:***

1. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL : [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf).

2. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Biblioteka\\_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Biblioteka_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf).

3. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

URL : [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

4. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2020. 212 с.

5. Про державну службу : Закон України від 10. 12. 2015 р. № 889-VIII.  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

6. Типове положення про службу управління персоналом державного органу : затв. наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03. 03. 2016 р. № 47. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>.

### ***Вирішення практичних завдань «Документування діяльності кадрових служб»***

#### ***Питання до обговорення:***

1. Документ як засіб обліково-інформаційного забезпечення кадрової роботи.
2. Особливості складання документації з кадрових питань.
3. Вимоги до кадрової документації та її види.
4. Оформлення організаційно-розпорядчої та інформаційно-довідкової документації. Документація з особового складу.

#### ***Практичне завдання:***

1. Виконайте практичні завдання.

*Завдання 1.* Проаналізуйте документи (ДСТУ 4163:2020, Типову інструкцію з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади). Заповніть таблицю «Реквізити документів та правила правил їх оформлення» за прикладом:

#### ***Реквізити документів та правила їх оформлення***

| <i>Реквізити</i> |                | <i>Правила оформлення</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.               | Державний герб | на кутових бланках розміщують на верхньому полі над серединою рядків із найменуванням юридичної особи, а на поздовжніх – у центрі верхнього поля над серединою реквізиту 03 (найменування юридичної особи вищого рівня) (за його відсутності – реквізиту 04 (найменування юридичної особи)).<br>Розмір зображення: висота – 17 мм, ширина – 12 мм. |
|                  |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

*Завдання 2.* Проаналізуйте один із організаційно-розпорядчих документів (за власним вибором) та визначте його основні реквізити. Схарактеризуйте їх особливості.

*Завдання 3.* Проаналізуйте один із організаційно-довідкових документів (за власним вибором) та визначте його основні реквізити. Схарактеризуйте їх особливості.

*Завдання 4.* Підготуйте наказ з особового складу.

*Завдання 5.* Наведіть 10 типових мовних зворотів, властивих автобіографії. Використовуючи їх, складіть текст цього документа.

*Завдання 6.* Складіть резюме як свій особистий офіційний документ.

2. Проаналізуйте запропоновані ситуації та виконайте ситуаційні завдання.

*Ситуаційне завдання 1.* З метою розвитку молодіжного волонтерського руху, утвердження та пропаганди здорового способу життя серед дітей та молоді проводиться Всеукраїнська благодійна акція «Почуйте всі!». Керівником органу публічної влади, в якому Ви працюєте, ухвалено рішення про утворення організаційного комітету з підготовки та проведення зазначеної благодійної акції. Підготуйте перелік необхідних документів для організації заходу та розробіть проект доручення керівника органу публічної влади щодо проведення заходу.

*Ситуаційне завдання 2.* Розробіть проект наказу керівника органу державної влади, в якому Ви працюєте, про організацію роботи тимчасового творчого колективу для розробки проекту нормативно-правового акта (вид документа, його назва – за Вашим вибором).

*Ситуаційне завдання 3.* Ви спеціаліст структурного підрозділу органу державної влади. З метою підвищення рівня соціального захисту бездомних громадян та осіб, звільнених з місць позбавлення волі, в зимовий період та керуючись Законом України «Про місцеві державні адміністрації» Вам доручено підготувати проект листа обласної державної адміністрації до підприємств харчування та ресторанного бізнесу з пропозицією щодо створення в кожному районі міста їдальні для забезпечення зазначених категорій населення одноразовим гарячим харчуванням. Підготуйте проект зазначеного листа [2].

Під час виконання ситуаційних завдань дотримуйтесь такого алгоритму:

- 1) логічно осмисліть завдання, проблему, ситуацію;
- 2) проаналізуйте завдання (проблему, ситуацію), виокреміть основні компоненти на базі конкретних вихідних даних;
- 3) визначте необхідні дії для виконання та вирішення управлінської ситуації.

***Рекомендована література:***

1. Бельська Т. В. Документообіг в публічному управлінні : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 40 с.

2. Іванова Т. В., Піддубна Л. П. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.

---

<sup>2</sup> Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Кадрове діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування» для магістрів спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування» / уклад. Н. С. Васиньова Н.С. Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019. 46 с.

Київ : Центр учбової л-ри, 2007. 360 с. URL : [http://filelibsnu.at.ua/navchalno-metod/documentoznav/ivanova\\_t\\_v\\_piddubna\\_l\\_p\\_dilovodstvo\\_v\\_organah\\_derzhavnogo\\_u.pdf](http://filelibsnu.at.ua/navchalno-metod/documentoznav/ivanova_t_v_piddubna_l_p_dilovodstvo_v_organah_derzhavnogo_u.pdf).

3. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ : ДПІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Biblioteka\\_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Biblioteka_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf).

4. Палеха Ю. І. Кадрове діловодство : навч. посіб. (зі зразками сучасних ділових паперів). Київ : Ліра-К, 2011. 476 с.

URL : [http://library.kpi.kharkov.ua/files/new\\_postupleniya/palehadil.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/palehadil.pdf).

5. ДСТУ 4163:2020. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів : ДСТУ 4163:2020. [Чинний від 2020-09-01]. URL : [file:///C:/Users/comp/Downloads/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%204163\\_2020.pdf](file:///C:/Users/comp/Downloads/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%204163_2020.pdf). (Національний стандарт України).

6. Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 17. 01. 2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>.

7. Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади : затверджена постановою КМУ від 17. 01. 2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n593>.

8. Діловодство в Україні. URL : <https://dilovodstvo.wordpress.com/>.

#### **Тема 4. Формування трудового колективу організації**

##### ***Семінар-практикум «Згуртованість та соціальний розвиток колективу»***

##### ***Питання до обговорення:***

1. Колектив як соціальна група.
2. Ключові ознаки колективу.
3. Класифікація колективів.
4. Основні етапи створення і розвитку колективу.
5. Адаптація персоналу.
6. Створення продуктивного робочого середовища.
7. Створення ефективних команд: типи команд, стадії розвитку команд, управління внутрішніми процесами, що протікають у команді.
8. Етапи формування команди.

**Практичне завдання:**

1. Виконайте практичні завдання.

1.1. Визначте та схарактеризуйте параметри, які визначають ступінь згуртованості трудового колективу на різних стадіях його розвитку.

1.2. На якій стадії розвитку перебуває колектив, який характеризується такими показниками: припинив розвиватися, втратив здатність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру. Схарактеризуйте роль керівника колективу на цьому етапі.

1.3. Наведіть характеристики згуртованих колективів.

1.4. Доберіть методики визначення групової згуртованості та, на прикладі студентської групи, визначте її стан згуртованості.

1.5. Враховуючи чинники впливу на формування згуртованого колективу, розробіть програму згуртованості колективу.

2. Виконайте вправу «Створення ефективних команд».

2.1. Пройдіть тест «Командні ролі» М. Белбіна та виявіть Вашу командну роль.

2.2 Зробіть аналіз командних ролей за М. Белбіном. Виявіть необхідні якості та внесок у діяльність команди виконавців цих ролей. Знайдіть прийнятні та неприйнятні недоліки їх соціально-особистісних особливостей.

*Аналіз командних ролей*

| <i>Види командних ролей</i> | <i>Необхідні особистісні якості та внесок у діяльність команди</i> | <i>Прийнятні недоліки</i> | <i>Неприйнятні недоліки</i> |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Робоча бджола               |                                                                    |                           |                             |
| Генератор ідей              |                                                                    |                           |                             |
| Постачальник                |                                                                    |                           |                             |
| Керівник                    |                                                                    |                           |                             |
| Мотиватор                   |                                                                    |                           |                             |
| Аналітик                    |                                                                    |                           |                             |
| Натхненник                  |                                                                    |                           |                             |
| Контролер                   |                                                                    |                           |                             |

2.3. Опрацюйте рекомендовану літературу та визначте критерії згуртованої команди, складіть звід правил роботи в команді.

2.4. Доберіть варіанти вправ для тренінгу з тимбілдингу (наприклад, вправи, які б сприяли напрацюванню навичок згуртованості, підтримки і довіри, навичок спілкування тощо).

### ***Рекомендована література:***

1. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf).

2. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL : [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf).

3. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.  
URL : [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

4. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

URL : [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

## **Змістовий модуль 2.**

### **Кадровий процес в органах публічної влади**

#### **Тема 5. Сутнісні ознаки та специфіка кадрового процесу в органах публічної влади**

#### ***Семінар-практикум «Кадровий процес в органах публічної влади»***

##### ***Питання до обговорення:***

1. Основні складові кадрового процесу в органах публічної влади.
2. Вступ на публічну службу: набір, відбір, добір – процедури, передбачені у процесі вступу на публічну службу, їх сутнісні ознаки.
3. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.
4. Методи відбору кадрів публічної служби. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади.
5. Сучасні технології залучення персоналу.

##### ***Практичне завдання:***

###### ***Завдання 1.***

1.1. Проаналізуйте чинну нормативно-правову базу щодо кадрового процесу в органах публічної влади України та наукові доробки з теми практичного заняття.

1.2. Виокреміть основні процедури кадрового процесу та виявіть особливості кадрових процесів у публічній службі України на рівні органу

влади, сформувавши таблицю «Особливості кадрових процесів у публічній службі України».

*Особливості кадрових процесів у публічній службі України*

| <i>Кадрові процеси в публічній службі</i> | <i>Особливості кадрових процесів</i> |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|
| ...                                       |                                      |

*Завдання 2.* Вивчіть ситуацію та виконайте завдання.

Ви – директор департаменту надання адміністративних послуг. Вам необхідно дібрати працівника на посаду головного спеціаліста відділу інформаційних технологій та захисту інформації управління інформаційного забезпечення.

- Визначте джерела набору, якими ви скористаєтеся.
- Визначте методи, якими ви скористаєтеся для відбору претендентів.
- Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.
- Як ви поставитеся до того, що резюме одного з претендентів в розділі «Досвід роботи» містить величезну інформацію про різні місця роботи цього фахівця (не більше півроку на одному робочому місці)? Як ви побудуєте співбесіду з цим кандидатом?
- Визначте критерії відбору на дану посаду.
- Складіть профіль особистості «ідеального» головного спеціаліста відділу інформаційних технологій та захисту інформації управління інформаційного забезпечення.

*Завдання 3.* Визначте та схарактеризуйте сучасні технології з пошуку кадрів.

***Рекомендована література:***

1. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.

URL : [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_l\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf).

2. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL : [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf).

3. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ : ДПІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Biblioteka\\_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Biblioteka_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf).

4. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

5. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf).

6. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

7. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2020. 212 с.

8. Про державну службу : Закон України від 10. 12. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

9. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 27. 06. 2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

10. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 06. 02. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

11. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 23. 08. 2017 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>.

12. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 25. 03. 2016 р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.

13. Типове положення про службу управління персоналом державного органу : затв. наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03. 03. 2016 р. № 47. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>.

## **Тема 6. Оцінювання та мотивація персоналу в органах публічної влади**

***Вирішення практичних завдань «Оцінювання та мотивація в системі координат публічного управління та адміністрування»***

**Питання до обговорення:**

1. Поняття оцінювання персоналу. Мета оцінювання результатів діяльності персоналу.
2. Методи оцінювання персоналу.
3. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
4. Кадровий аудит. Основні напрями кадрового аудиту.
5. Основні характеристики мотивації персоналу.
6. Методи мотивування персоналу в органах публічної влади.

**Практичне завдання:**

**Завдання 1.** Проаналізуйте чинну нормативно-правову базу щодо процесу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та визначте основні положення.

**Завдання 2.** Визначте 5 методів, які, на ваш погляд є найбільш ефективними для оцінювання кадрового потенціалу органів публічної влади, обґрунтуйте доцільність їх застосування в практиці публічного управління та адміністрування.

Результати роботи представте за формою, що подана в таблиці.

| <i>Назва методу та його сутнісні ознаки</i> | <i>Предмет оцінювання, що саме буде оцінюватися (кількісні, якісні, соціальні, психологічні, кваліфікаційні показники і т. ін.)</i> | <i>Переваги застосування методу в практиці оцінювання кадрового потенціалу органів публічної влади</i> | <i>Недоліки та ризики методу</i> |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ...                                         | ...                                                                                                                                 | ...                                                                                                    | ...                              |

**Завдання 3.** Проаналізуйте існуючу систему мотивації персоналу органу публічної влади (за місцем роботи, базою практики) та розробіть програму мотивації та стимулювання персоналу організації (відділу, сектору, департаменту і т. ін.).

Результати роботи представте за таким алгоритмом:

- 1) назва організації (відділ, сектор, департамент і т. ін.);
- 2) модель існуючої системи мотивації персоналу органу публічної влади;
- 3) обґрунтування потреби щодо внесення змін у систему мотивації персоналу органу публічної влади відповідно до стратегічних цілей органів публічної влади;
- 4) план заходів з удосконалення системи мотивації персоналу органу публічної влади.

**Рекомендована література:**

1. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

3. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf).

4. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

5. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf).

6. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

7. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2020. 212 с.

8. Про державну службу : Закон України від 10. 12. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

9. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 23. 08. 2017 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>.

## **Тема 7. Професійний розвиток та кар'єрне зростання**

***Круглий стіл «Розвиток персоналу як складова управління кадрами публічної служби»***

***Питання до обговорення:***

1. Нормативно-правова база забезпечення професійного розвитку персоналу публічної служби.

2. Узагальнена модель професійного розвитку як складового елементу кадрового процесу в органах публічної влади.

3. Здобуття професійної кваліфікації: сутність та значення професійного навчання персоналу в публічній службі.

4. Підвищення кваліфікації як основа професійного розвитку персоналу в публічній службі.

**Практичне завдання:**

1. Опишіть методику, за якою буде проводитися аналіз потреб у навчанні та професійному розвитку персоналу вашої організації (сектору, відділу, департаменту і т. ін.) та інструментарій, що буде застосовано для проведення опитування, обробки даних тощо (об'єктом аналізу є персонал обраного структурного підрозділу органу публічної влади (респонденти дослідження), предметом – їхні потреби в навчанні та професійному розвитку).

2. Презентацію результатів представте у вигляді інформаційної довідки.

**Рекомендована література:**

1. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.

URL : [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_l\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf).

2. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf).

3. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf).

4. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

5. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2020. 212 с.

6. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 06. 02. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

7. Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : затв. наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15. 10. 2019 № 188-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>.

### ***Ігрове моделювання «Кар'єра публічних службовців»***

#### ***Питання до обговорення:***

1. Кар'єрне зростання. Основні поняття, типологія, моделі та етапи кар'єри.
2. Планування та розвиток кар'єри.
3. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри в органах публічної влади.

#### ***Практичне завдання:***

1. У довільній формі визначте 10 конструктивних і 10 деструктивних чинників, що впливають на кар'єру людини. Проранжуйте ступінь їх впливу за десятибальною шкалою (найбільший вплив – 10 балів, найменший – 1 бал).
2. Змоделюйте власну кар'єрограму. Результати проведеного дослідження оформіть у вигляді таблиці (за зразком).

|                           |            |                                |                         |                                                                     |
|---------------------------|------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 2020 – ...                | 37 – ...   | Туристична<br>фірма<br>«Мілан» | власник                 | розвиток мережі<br>фірм по<br>Західній Європі                       |
| ...                       | ...        | ...                            | ...                     | ...                                                                 |
| 2005 – 2007               | 22 – 24    | Туристична<br>фірма<br>«Мілан» | молодший<br>консультант | курси англійської<br>мови,<br>досвід та<br>міжнародне<br>стажування |
| 2000 – 2005               | 17 – 22    | КНТУ                           | студент                 | Диплом магістра<br>з економіки                                      |
| 1990 – 2000               | 7 – 17     | ЗОШ                            | учень                   | Атестат, золота<br>медаль                                           |
| <i>Часовий<br/>період</i> | <i>Вік</i> | <i>Місце роботи</i>            | <i>Посада</i>           | <i>Необхідні заходи<br/>для<br/>кар'єрного росту</i>                |

#### ***Рекомендована література:***

1. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.  
URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf).
2. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
3. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2020. 212 с.

## **Тема 8. Організаційний аспект управління персоналом**

### ***Вирішення практичних завдань «Планування розвитку організаційної культури»***

#### ***Питання до обговорення:***

1. Зміст, мета та основні складові організаційної культури органу публічної влади.
2. Типи організаційної культури.
3. Формування та розвиток організаційної культури.

#### ***Практичне завдання:***

1. Виконайте практичні завдання «Формування та розвиток організаційної культури».

1.1. Визначте й обґрунтуйте основні методи формування й розвитку організаційної культури.

1.2. Підготуйте план вивчення організаційної культури та проведіть її діагностику:

– використовуючи науково-практичні розробки сучасних учених, оберіть 2-3 методики діагностики організаційної культури та опишіть їх зміст, процедуру виконання й подальшу обробку результатів;

– оберіть одну із методик і продіагностуйте культуру організації (за вибором).

1.3. За результатами діагностики розробіть та обґрунтуйте шляхи розвитку організаційної культури в організації.

1.4. Визначте переваги та недоліки існуючих методик діагностування організаційної культури.

1.5. На основі орієнтовного плану проведення діагностики організаційної культури підготуйте комплексний план розвитку організаційної культури організації (за вибором) з урахуванням етнічних і культурних традицій.

#### ***Рекомендована література:***

1. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf).

2. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

3. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

## РОЗДІЛ 2

### ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

#### Змістовий модуль 1.

#### Теоретичні засади управління персоналом у публічній службі

#### Тема 1. Управління персоналом: загальні положення

##### *Питання для самостійного опрацювання:*

1. Структура та якісні характеристики персоналу.

##### *Практичне завдання для самостійної роботи:*

*Завдання 1.* Визначте та схарактеризуйте існуючі типи структур персоналу організації.

*Завдання 2.* Розгляньте свою групу як цілісний колектив і проаналізуйте його рольову структуру. Проаналізуйте ситуацію з розподілом ролей в групі.

##### *Порядок виконання завдання:*

1. Визначіть для кожного студента головну роль, яку він відіграє в колективі.

2. Визначаєте рольову структуру за творчими, комунікаційними і поведінковими ролями.

##### *Рольова структура*

| <i>Назва ролі</i>  | <i>Зміст ролі</i> | <i>Прізвище, ініціали особи</i> |
|--------------------|-------------------|---------------------------------|
| <i>Творчі ролі</i> |                   |                                 |
| Генератор ідей     |                   |                                 |
| ...                |                   |                                 |

3. Визначіть пріоритети виконання ролей окремо за творчими, комунікаційними і поведінковими. Зробіть висновки.

4. Виявіть дублювання ролі або її відсутність.

5. Обґрунтуйте необхідність і можливість перерозподілу існуючих ролей між членами Вашої групи.

##### *Рекомендована література:*

1. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL : [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Up\\_ravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Up_ravlinnia_personalom.pdf).

2. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

URL : [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

3. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

URL : [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

## **Тема 2. Кадрова політика організації**

### ***Питання для самостійного опрацювання:***

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

### ***Практичне завдання для самостійної роботи:***

1. Опишіть основні характеристики роботи з персоналом на кожному із етапів (стадій) життєвого циклу.

*Основні завдання з управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу організації*

| <i>Стадії життєвого циклу організації</i> | <i>Основні завдання з управління персоналом</i> |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Стадія формування                         |                                                 |
| ...                                       |                                                 |

### ***Рекомендована література:***

1. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20leksiya\\_Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20leksiya_Upravlinnya_personalom.pdf).

2. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.  
URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

3. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

URL : [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

## **Тема 3. Організація діяльності та функції служби управління персоналом**

### ***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Організації кадрового діловодства та документообігу в сучасних умовах.

2. Загальні вимоги до організації документообігу.

***Практичне завдання для самостійної роботи:***

1. Схарактеризуйте системи електронного документообігу, які використовують за Вашим місцем роботи або проходженням практики. Проаналізуйте переваги та недоліки переходу до електронного документообігу (складіть таблицю).

***Рекомендована література:***

1. Бельська Т. В. Документообіг в публічному управлінні : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 40 с.

2. Іванова Т. В., Піддубна Л. П. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової л-ри, 2007. 360 с. URL : [http://filelibsnu.at.ua/navchalno-metod/documentoznav/ivanova\\_t\\_v\\_piddubna\\_l\\_p\\_dilovodstvo\\_v\\_organah\\_derzhavnogo\\_u.pdf](http://filelibsnu.at.ua/navchalno-metod/documentoznav/ivanova_t_v_piddubna_l_p_dilovodstvo_v_organah_derzhavnogo_u.pdf).

3. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ : ДПІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Biblioteka\\_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Biblioteka_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf).

4. Палеха Ю. І. Кадрове діловодство : навч. посіб. (зі зразками сучасних ділових паперів). Київ : Ліра-К, 2011. 476 с.

URL : [http://library.kpi.kharkov.ua/files/new\\_postupleniya/palehadil.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/palehadil.pdf).

5. ДСТУ 4163:2020. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів : ДСТУ 4163:2020. [Чинний від 2020-09-01]. URL : [file:///C:/Users/comp/Downloads/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%204163\\_2020.pdf](file:///C:/Users/comp/Downloads/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%204163_2020.pdf). (Національний стандарт України).

6. Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 17. 01. 2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>.

7. Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади : затверджена постановою КМУ від 17. 01. 2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n593>.

8. Діловодство в Україні. URL : <https://dilovodstvo.wordpress.com/>.

#### Тема 4. Формування трудового колективу

##### **Питання для самостійного опрацювання:**

1. Формальні і неформальні групи.
2. Специфічні характеристики неформальних груп.
3. Чинники, що впливають на діяльність неформальних груп.

##### **Практичне завдання для самостійної роботи:**

1. Уважно ознайомтеся з проблемними завданнями та визначте можливі варіанти їх розв'язання.

**Завдання 1.** Визначити характерні особливості формальних і неформальних груп. Оформіть результати у вигляді таблиці.

##### *Формальні та неформальні групи*

| <i>Критерії</i>              | <i>Формальні групи</i> | <i>Неформальні групи</i> |
|------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Мета                         |                        |                          |
| Спосіб створення             |                        |                          |
| Спосіб узаконення діяльності |                        |                          |
| Чисельність                  |                        |                          |
| Керівник                     |                        |                          |
| Вплив на членів групи        |                        |                          |

**Завдання 2.** У трудовому колективі є неформальні групи, сформовані на основі лідерства. Запропонуйте способи взаємодії формального лідера (керівника) з ними для досягнення цілей організації.

##### **Рекомендована література:**

1. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf).

2. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL : [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf).

3. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.  
URL : [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

4. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL : [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf).

5. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

URL : [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

## **Змістовий модуль 2.**

### **Кадровий процес в органах публічної влади**

#### **Тема 5. Сутнісні ознаки та специфіка кадрового процесу в органах публічної влади**

##### ***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Посадова інструкція, зміст її основних розділів.

##### ***Практичне завдання для самостійної роботи:***

1. Проаналізуйте посадову інструкцію (за місцем роботи чи базою практики) начальника (директора), заступника чи ін. Визначте основні розділи документу та схарактеризуйте їх.

2. Порівняйте проаналізований Вами документ з вимогами до посадових інструкцій.

##### ***Рекомендована література:***

1. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf).

2. Порядок розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В»: наказом Національного агентства України з питань державної служби від 11. 09. 2019 р. № 172-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text>.

#### **Тема 6. Оцінювання та мотивація персоналу в органах публічної влади**

##### ***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Технології оцінки діяльності працівників організації.
2. Зарубіжний досвід оцінки і мотивації персоналу.

##### ***Практичне завдання для самостійної роботи:***

1. Схарактеризуйте сучасні технології оцінки працівників організації (Assessment Center та ін.)

2. Схарактеризуйте можливості проведення оцінки і мотивації персоналу в зарубіжних установах і запропонуйте можливості її застосування у вітчизняних умовах.

***Рекомендована література:***

1. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

2. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf).

3. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

4. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf).

5. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

URL : [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

6. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2020. 212 с.

**Тема 7. Професійний розвиток та кар'єрне зростання**

***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Професійна компетентність державного службовця та професійний розвиток.

***Практичне завдання для самостійної роботи:***

1. Визначте основні підходи до поняття професійна компетентність.
2. Схарактеризуйте сутність професійної компетентності державних службовців.

***Рекомендована література:***

1. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

2. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

URL : [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

## **Тема 8. Організаційний аспект управління персоналом**

### ***Питання для самостійного опрацювання:***

1. Етика публічного службовця та кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності.

### ***Практичне завдання:***

1. Проаналізуйте Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та визначте основні положення. Дайте відповіді на запитання.

– Якими є основні етичні стандарти поведінки державного службовця України?

– Що є професійним призначенням публічних службовців? Чому?

– Яким чином співвідносяться професіоналізм та моральність?

– Які вимоги, насамперед, мають, на Вашу думку, фіксуватися в Етичних кодексах організацій?

– Які механізми контролю за виконанням Етичного кодексу є, на Ваш погляд, найбільш дієвими і ефективними? Обґрунтуйте свою позицію.

– Які функції має виконувати кодекс етичної поведінки публічних службовців?

### ***Рекомендована література:***

1. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: затв. наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05. 08. 2016 р. № 158. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

2. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США): інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України. URL : <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29047.pdf>.

### РОЗДІЛ 3

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

| № з/п               | Завдання                                                                                                  | Кількість годин      |                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
|                     |                                                                                                           | денна форма навчання | заочна форма навчання |
| 1.                  | Підготовка й презентація рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у публічній службі | 20                   | 20                    |
| <b>Усього годин</b> |                                                                                                           | <b>20</b>            | <b>20</b>             |

### ***Вимоги до індивідуального навчально-дослідного завдання***

Для виконання індивідуального навчально-дослідного завдання та його презентації необхідно:

1) проаналізувати чинну нормативно-правову базу щодо кадрових процесів у публічній службі в Україні та наукові доробки з проблеми, за якою будуть готуватися рекомендації;

2) дотримуючись запропонованої структури (*актуальність проблеми (формулювання проблеми, що потребує розв'язання, та доведення її актуальності); основний зміст (опис можливих напрямів розв'язання проблеми з обґрунтуванням найкращого варіанта); висновки та рекомендації*), запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом у публічній службі;

3) роботу необхідно виконати з дотриманням технічних вимог до оформлення (шрифт: Times New Roman, 14 кегль; міжрядковий інтервал: 1,5; поля: 20 мм з усіх боків сторінки; обсяг – до 10 сторінок);

4) використовуючи сервіси для створення презентації (Google Slides, Prezi, Power Point та ін.), підготувати презентацію, що супроводжуватиме виступ.

## **РОЗДІЛ 4**

# **КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Основні поняття, що характеризують персонал.
2. Структура та якісні характеристики персоналу.
3. Теоретичні підходи до управління персоналом у публічній службі.
4. Принципи управління персоналом у публічній службі.
5. Методи управління персоналом у публічній службі.
6. Моделі організаційних структур управління персоналом у публічній службі.
7. Поняття, мета, завдання, функції та принципи кадрової політики організації.
8. Типи кадрової політики.
9. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
10. Основні етапи формування та напрями кадрової політики в органах публічної влади.
11. Сутність стратегії управління персоналом.
12. Взаємозв'язок між стратегією організації і стратегією управління персоналом.
13. Основні типи кадрової стратегії.
14. Служба управління персоналом в органах публічної влади: основні засади формування та функціонування.
15. Типове положення про службу управління персоналом державного органу.
16. Основні завдання, напрями роботи та функції служби управління персоналом.
17. Документування діяльності кадрових служб.
18. Особливості складання документації з кадрових питань. Вимоги до кадрової документації та її види.
19. Оформлення організаційно-розпорядчої документації.
20. Оформлення інформаційно-довідкової документації.
21. Документація з особового складу.
22. Організації кадрового діловодства та документообігу в сучасних умовах. Загальні вимоги до організації документообігу.
23. Колектив як соціальна група. Сутність понять «група», «колектив», «трудовий колектив».
24. Характерні особливості груп та передумови їх виникнення.
25. Формальні і неформальні групи.
26. Специфічні характеристики неформальних груп. Чинники, що впливають на діяльність неформальних груп.
27. Основні ознаки колективу.
28. Класифікація колективів.
29. Основні етапи створення та розвитку колективу.
30. Адаптація персоналу.
31. Створення ефективних команд: типи команд, стадії розвитку команд, управління внутрішніми процесами, що протікають у команді.
32. Етапи формування команди.
33. Етика публічного службовця та кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності.

34. Основні складові кадрового процесу в органах публічної влади.
35. Змістовий контент кадрового процесу в органах публічної влади.
36. Вступ на публічну службу: основні процедури, передбачені у процесі вступу на публічну службу, їх сутнісні ознаки.
37. Сучасні технології залучення персоналу.
38. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.
39. Посадова інструкція, зміст її основних розділів.
40. Методи відбору кадрів публічної служби.
41. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади.
42. Поняття оцінювання персоналу та мета оцінювання результатів діяльності персоналу.
43. Методи оцінювання персоналу.
44. Технології оцінки діяльності працівників організації.
45. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
46. Кадровий аудит. Основні напрями кадрового аудиту.
47. Основні характеристики мотивації персоналу.
48. Методи мотивування персоналу в органах публічної влади.
49. Нормативно-правова база забезпечення професійного розвитку персоналу публічної служби.
50. Узагальнена модель професійного розвитку як складового елементу кадрового процесу в органах публічної влади.
51. Здобуття професійної кваліфікації: сутність та значення професійного навчання персоналу в публічній службі.
52. Підвищення кваліфікації як основа професійного розвитку персоналу в публічній службі.
53. Кар'єрне зростання.
54. Основні поняття, типологія, моделі професійної кар'єри.
55. Етапи професійної кар'єри.
56. Планування та розвиток кар'єри.
57. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри в органах публічної влади.
58. Зміст, мета та основні складові організаційної культури органу публічної влади.
59. Типи організаційної культури.
60. Формування та розвиток організаційної культури.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна література

1. Бельська Т. В. Документообіг в публічному управлінні : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 40 с.

2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

3. Іванова Т. В., Піддубна Л. П. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової л-ри, 2007. 360 с. URL : [http://filelibsnu.at.ua/navchalno-metod/documentoznav/ivanova\\_t\\_v\\_piddubna\\_l\\_p\\_dilovodstvo\\_v\\_organah\\_derzhavnogo\\_u.pdf](http://filelibsnu.at.ua/navchalno-metod/documentoznav/ivanova_t_v_piddubna_l_p_dilovodstvo_v_organah_derzhavnogo_u.pdf).

4. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Biblioteka\\_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Biblioteka_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf).

5. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

URL : [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf).

6. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

URL : [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

7. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Київ : НАДУ, 2020. 212 с.

### Допоміжна література

1. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf).

2. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.

URL : [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_l\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf).

3. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

URL : [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf).

4. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

URL : [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf).

5. Ларіна Н. Б., Руденко О. М. Міжкультурна освіта державного службовця в контексті європейських стандартів : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 68 с.

URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/4cd0fd67-3ef6-49ea-93d1-9a0110fc9714.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/4cd0fd67-3ef6-49ea-93d1-9a0110fc9714.pdf).

6. Палеха Ю. І. Кадрове діловодство : навч. посіб. (зі зразками сучасних ділових паперів). Київ : Ліра-К, 2011. 476 с.

URL : [http://library.kpi.kharkov.ua/files/new\\_postupleniya/palehadil.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/palehadil.pdf).

### **Інформаційні ресурси в інтернеті**

1. Про державну службу : Закон України від 10. 12. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

2. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 27. 06. 2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

3. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 23. 08. 2017 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>.

4. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 25. 03. 2016 р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.

5. Порядок розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» : наказом Національного агентства України з питань державної служби від 11. 09. 2019 р. № 172-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text>.

6. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 06. 02. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

7. Типове положення про службу управління персоналом державного органу : затв. наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03. 03. 2016 р. № 47. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>.

8. Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : затв. наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15. 10. 2019 № 188-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>.

9. ДСТУ 4163:2020. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів : ДСТУ 4163:2020. [Чинний від 2020-09-01]. URL : [file:///C:/Users/comp/Downloads/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%204163\\_2020.pdf](file:///C:/Users/comp/Downloads/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%204163_2020.pdf). (Національний стандарт України).

10. Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 17. 01. 2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>.

11. Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади : затверджена постановою КМУ від 17. 01. 2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n593>.

12. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затв. наказом Національного агентства України з питань

державної служби від 05. 08. 2016 р. № 158. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

13. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США): інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України. URL : <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29047.pdf>.

14. Верховна Рада України : офіційний сайт. URL : <http://www.rada.gov.ua/>.

15. Кабінет Міністрів України : офіційний сайт. URL : <http://www.kmu.gov.ua/>.

16. Національне агентство з питань державної служби : офіційний сайт. URL : <https://nads.gov.ua/>.

17. Діловодство в Україні. URL : <https://dilovodstvo.wordpress.com/>.

18. Бібліотека Університету Ушинського : офіційний сайт. URL : <https://library.pdpu.edu.ua/>.

19. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>

20. Одеська національна наукова бібліотека : офіційний сайт. URL : <http://odnb.odessa.ua/>.