



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

---

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Рішення методичної ради університету

«29» серпня 2024 року,

протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної  
ради університету, кандидатка наук з  
державного управління, доцентка

\_\_\_\_\_ Ірина КОВТУН

«29» серпня 2024 року

М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

з навчальної дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

для підготовки на першому (освітньому) рівні

здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра

за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування

для денної форми навчання

м. Хмельницький

2024

**РОЗРОБНИК:**

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,  
статистики та цифрових технологій,  
кандидатка економічних наук, доцентка  
«26» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

**СХВАЛЕНО:**

Рішення кафедри менеджменту, економіки,  
статистики та цифрових технологій  
«26» серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,  
статистики та цифрових технологій,  
кандидатка економічних наук, доцентка  
«26» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету публічного управління,  
кандидатка наук з державного управління,  
доцентка  
«27» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Тетяна ПІДЛІСНА

## ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 3
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	– 3
1.2. Лекції	– 4
1.3. Семінарські заняття	– 6
1.4. Самостійна робота студентів	– 15
1.5. Індивідуальні завдання	– 17
1.6. Підсумковий контроль	– 19
2. Схема нарахування балів	– 32
3. Рекомендовані джерела	– 34
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 38

## 1. Структура вивчення навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем.	Лабор.	Ін. зав.	СРС		Лекції	Сем.	Лабор.	Ін. зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Управління персоналом у системі менеджменту органів публічного управління	12	2	2	-	-	8	12	2	-	-	-	10
2.	Управління персоналом як соціальна система	12	2	2	-	-	8	12	-	-	-	-	12
3.	Кадрова політика в органах публічного управління	14	2	2	-	-	10	14	2	-	-	-	12
4.	Кадрові підрозділи органів публічного управління як суб'єкти здійснення кадрової політики	14	2	2	-	-	10	14	-	2	-	-	12
5.	Організація набору та відбору персоналу в органах публічного управління	14	2	2	-	-	10	14	2	-	-	-	12
6.	Формування трудового колективу органів публічного управління	14	2	2	-	-	10	14	-	2	-	-	12
7.	Оцінювання персоналу в органах публічного управління	14	2	2	-	-	10	14	-	2	-	-	12
8.	Управління розвитком і рухом персоналу органів публічного управління	14	2	2	-	-	10	14	-	1	-	-	13
9.	Управління процесом вивільнення персоналу органів публічного управління	12	2	2	-	-	8	12	-	1	-	-	11
	<b>Всього годин:</b>	<b>120</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>84</b>	<b>120</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>106</b>

## 1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Управління персоналом у системі менеджменту органів публічного управління	2
1.1.	Управління персоналом як специфічна функція менеджменту органів публічного управління.	
1.2.	Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудоий потенціал» «кадри».	
1.3.	Етапи історичного розвитку управління персоналом.	
1.4.	Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».	
2.	Управління персоналом як соціальна система	2
2.1.	Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості.	
2.2.	Основні характеристики персоналу органів публічного управління. Чисельність та структура персоналу органів публічного управління.	
2.3.	Класифікація персоналу органів публічного управління за категоріями.	
2.4.	Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників органів публічного управління.	
3.	Кадрова політика в органах публічного управління	2
3.1.	Поняття та значення кадрової політики в органах публічного управління. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.	
3.2.	Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками.	
3.3.	Етапи розробки (проектування) кадрової політики органів публічного управління та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу.	
4.	Кадрові підрозділи органів публічного управління як суб'єкти реалізації кадрової політики	2
4.1.	Призначення та роль сучасних служб персоналу органів публічного управління	
4.2.	Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби органу публічного управління. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.	
4.3.	Визначення спроможності служб управління персоналом державних органів.	
5.	Організація набору та відбору персоналу в органах публічного управління	2
5.1.	Визначення потреби в персоналі державного органу.	
5.2.	Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади.	
5.3.	Основні методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців.	
5.4.	Сучасні технології залучення персоналу.	
6.	Формування трудового колективу органів публічного управління	2
6.1.	Колектив як соціальна група.	
6.2.	Етапи створення та розвитку колективу.	
6.3.	Соціальна адаптація.	
6.4.	Створення продуктивного робочого середовища.	

1	2	3
7.	Оцінювання персоналу в органах публічного управління	2
7.1.	Оцінювання персоналу в органах публічного управління.	
7.2.	Критерії та методи оцінювання персоналу органів публічного управління.	
7.3.	Атестування персоналу органів публічного управління: сутність та види.	
7.4.	Організація та порядок проведення атестації персоналу. органів публічного управління.	
8.	Управління розвитком і рухом персоналу органів публічного управління	2
8.1.	Сутність та завдання професійного розвитку персоналу органів публічного управління.	
8.2.	Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників органів публічного управління.	
8.3.	Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.	
8.4.	Управління мобільністю кадрів.	
9.	Управління процесом вивільнення персоналу органів публічного управління	2
9.1.	Причини та фактори вивільнення персоналу органів публічного управління. Процедура звільнення.	
9.2.	Управління плинністю кадрів та фактори, що її зумовлюють.	
9.3.	Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.	
9.4.	Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників органів публічного управління.	
	Усього	18

### **1.3. Семінарські заняття**

#### **Семінарське заняття 1**

##### **Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту органів публічного управління**

###### Питання для усного опитування та дискусії

1. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту органів публічного управління.
2. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри».
3. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
4. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».

###### Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі за темою заняття.

###### **Методичні рекомендації:**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** управління персоналом, персонал, трудовий потенціал, трудові ресурси, робоча сила, управління кадрами, управління людськими ресурсами.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- що виступає предметом управління персоналом?
- Які характеристики базових понять управління персоналом: «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри»?
- які етапи розвитку управління персоналом?
- які основні принципи управління персоналом?

#### **Семінарське заняття 2**

##### **Тема 2. Управління персоналом як соціальна система**

###### Питання для усного опитування та дискусії

1. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості.
2. Класифікація персоналу органів публічного управління за категоріями та їх характеристика.
3. Основні характеристики персоналу органів публічного управління. Чисельність та структура персоналу органів публічного управління.
4. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників органів публічного управління. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.
5. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
6. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

###### Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі за темою заняття та вирішення розрахункових завдань.

###### **Розрахункове завдання 1.**

Визначте показник інтенсивності обороту за наймом, інтенсивність обороту за вибуттям, та коефіцієнт постійності якщо:

- середньоспискова чисельність персоналу за рік – 1920 осіб;
- чисельність прийнятих за рік – 178 осіб;
- чисельність вибулих за рік з різних причин – 90 осіб.

- чисельність працівників, що є в списках організації протягом всього періоду – 1680 осіб;

**Розрахункове завдання 2.** Визначте коефіцієнт постійності, якщо:

- чисельність вибулих за період з усіх причин – 50 осіб;
- інтенсивність обороту за вибуттям – 0,04;
- чисельність працівників, що є в списках організації протягом всього періоду – 1125 осіб.

**Розрахункове завдання 4.** Розрахуйте середньооблікову чисельність працівників органу публічного управління за місяць, виходячи з таких даних:

Визначення середньооблікової кількості працівників

Числа вересня 2024 р.	К-сть штатних прац. обл. складу за вересень	У тому числі підлягає виключенню у зв'язку зі звільненням	Підлягають включенню до розрахунку у зв'язку з прийняттям
1	210		
2	210	2	
3(субота)	-		
4(неділя)	-		
5	212		
6	212		1
7	213	3	
8	210		
9	210		2
10(субота)	-		
11(неділя)	-		
12	212	1	
13	211		
14	211		
15	211		
16	211		
17(субота)	-		
18(неділя)	-		
19	212		2
20	214		
21	214		
22	214		
23	214	2	
24(субота)	-		
25(неділя)	-		
26	212		
27	212		
28	212	3	
29	209		
30	209		
Разом			

**Розрахункове завдання 5.** Розрахуйте середньооблікову чисельність працівників органу публічного управління за рік, виходячи з таких даних:



**Визначення середньооблікової чисельності працівників**

Місяці 2024 р.	Облікова чисельність персоналу на початок місяця
Січень	214
Лютий	225
Березень	218
Квітень	228
Травень	212
Червень	234
Липень	230
Серпень	234
Вересень	228
Жовтень	226
Листопад	227
Грудень	232

**Розрахункове завдання 6.** Розрахуйте коефіцієнт кваліфікації працівників за попередній та звітний рік, виходячи з таких даних:

Чисельність працівників, які мають необхідну освіту та необхідний досвід в  
Департаменті освіти і науки ХОБА

(осіб)

Показники	Роки	
	попередній рік	звітний рік
Середньооблікова чисельність працівників	65	54
Чисельність працівників, які мають необхідну освіту	54	44
Чисельність працівників, які мають необхідний досвід	45	36

**Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** соціальна підсистема, персонал, види структур персоналу органів публічного управління, категорії персоналу, соціальна структура персоналу, кваліфікація, компетентність, спеціалізація, спеціальність, професія, якісний склад працівників.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- що слід розуміти під соціальною системою управління персоналом?
- розкрийте роль соціально-демографічної та соціально-психологічної характеристик персоналу для організації;
- що виступає суб'єктом, а що об'єктом управління?
- які є види чисельності персоналу в органах публічного управління та які існують між ними відмінності?
- за якими ознаками проводиться класифікація персоналу органів публічного управління?
- дайте визначення сутності соціальної, рольової та штатної структури;
- охарактеризуйте результати діяльності різних категорій посад працівників органів публічного управління;
- які вихідні показники необхідні для складання штатного розкладу в органі публічного управління?
- поясніть поняття «професія», «спеціальність», «спеціалісти», «кваліфікація»,

- «управлінська посада» та обґрунтуйте відмінності між ними;
- що таке професійно-кваліфікаційний рівень працівника?

### **Семінарське заняття 3**

#### **Тема 3. Кадрова політика в органах публічного управління**

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття та значення кадрової політики в органах публічного управління. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.
2. Класифікація типів кадрової політики органів публічного управління за основними ознаками.
3. Етапи розробки (проектування) кадрової політики органів публічного управління та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу.
4. Розробка та реалізація кадрової політики органів публічного управління у концептуальних кадрових документах.
5. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики органів публічного управління.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань, розміщених в google-класі у тестовій формі за темою заняття.

#### **Практичне завдання 1**

Детально опишіть та ідентифікуйте тип кадрової політики органу публічного управління. Опис проведіть за формою:

№ з/п	Елементи	Опис елемента
1.	Назва організації	
2.	Добір персоналу	
3.	Адаптація персоналу	
4.	Навчання та розвиток персоналу	
5.	Просування по службі	
6.	Мотивація та стимулювання праці	
7.	Впровадження інновацій	
8.	Вивільнення персоналу	
9.	<b>Тип кадрової політики</b>	

#### **Методичні рекомендації**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** кадрова політика органів публічного управління, типи кадрової політики органів публічного управління, фактори та етапи кадрової політики, концептуальні кадрові документи, принципи сучасної кадрової політики органів публічного управління.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- розкрийте роль та сутність кадрової політики органів публічного управління;
- охарактеризуйте основні типи кадрової політики органів публічного управління;
- у чому полягають основні відмінності між закритою та відкритою кадровою політикою органів публічного управління? В яких організаціях та за яких умов вони застосовуються?
- хто в організації несе відповідальність за розроблення та реалізацію кадрової політики?
- охарактеризуйте основні напрями сучасної кадрової політики органів публічного управління;
- які елементи містить процес формування кадрової політики органів публічного

- управління?
- які фактори впливають на процес формування кадрової політики органів публічного управління?
- що таке кадрова робота, чим вона відрізняється від кадрової політики та хто несе відповідальність в організації за її здійснення?
- як впливає стиль керівництва на формування та реалізацію кадрової політики в організації?
- якою є роль держави у здійсненні кадрової політики конкретної організації?

#### **Семінарське заняття 4**

#### **Тема 4. Кадрові підрозділи органів публічного правління як суб'єкти реалізації кадрової політики**

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Призначення та роль сучасних служб персоналу в органі публічного управління.
2. Основні функції та відповідальність кадрових служб органів публічного управління.
3. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби органів публічного управління. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.
4. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу органе публічного управління.
5. Автоматизовані програми з управління персоналом органів публічного управління.
6. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб органів публічного управління. Організація обліку та звітності з персоналу в органі публічного управління.
7. Визначення спроможності служб управління персоналом державних органів.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань, розміщених в google-класі у тестовій формі та практичних завдань з питань теми заняття.

#### **Практичне завдання 1.**

Провести аналіз функціонування служби управління персоналом органу публічного управління:

#### **Перелік питань для аналізу:**

1. Навести організаційну структуру органу публічного управління та визначити місце у ній служби управління персоналом (*рівень управління, підпорядкування, тип взаємозв'язків з іншими структурними підрозділами організації*).
2. Дослідити штатну структуру служби управління персоналом органу публічного управління та визначити її функціональні повноваження (*скільки працівників забезпечують функціонування служби управління персоналом, яка її внутрішня будова (структура), основні повноваження*).
3. Визначити відповідність штатного складу служби управління персоналом органу публічного управління встановленим нормативним вимогам (*див. матеріал лекції, де описано як визначається чисельність служби управління персоналом органу державної влади*).

#### **Практичне завдання 2.**

Відповідно до форми, наведеної у Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій "Б" та "В" затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 11.09.2019 № 172-19 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#n129> підготувати посадову інструкцію для працівника органу публічного управління.

#### **Практична вправа «Складання особової справи»**

**Мета:** набуття навичок складання особової справи кандидата (за результатами конкурсного відбору).

### Вихідні дані і завдання:

Уважно ознайомтеся зі змістом формулярів та зразків кадрових документів (пакет документів видається викладачем на початку практичної справи).

1. Дайте відповідь на питання, які документи входять до особової справи працівника та потребують обліку у відділі кадрів.

2. Сформуйте особову справу кандидата на вакантну посаду Коваль Іванни Вікторівни за результатами проходження конкурсу та поданими нею резюме, заявою та автобіографією. Завірте заяву резолюцією керівника. Недостатні реквізити визначте самостійно.

### Ситуаційне завдання. Умови записів у трудовій книжці

У табл. 4.1 наведено варіанти записів у трудовій книжці. До кожного пункту лівого стовпчика оберіть відповідні йому пункти правого стовпчика.

Таблиця 4.1. Варіанти записів у трудовій книжці

1. Запис у трудовій книжці не робиться при:	1) переведенні на іншу роботу у зв'язку із скороченням посади;
	2) переведенні на легку роботу вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років;
	3) тимчасовому переведенні у разі виробничої необхідності;
	4) преміюванні працівника;
	5) підвищенні працівника за посадою;
2. Запис у трудовій книжці робиться при:	6) переведенні на вакантну посаду;
	7) переведенні на легшу роботу за станом здоров'я;
	8) тимчасовому переведенні на іншу роботу для заміщення працівника;
	9) прийнятті на роботу;
	10) звільненні працівника за власним бажанням;
	11) виході на пенсію;
	12) декретній відпустці по догляду за дитиною.

### Методичні вказівки

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** кадрова служба органів публічного управління, інформація, нормативно-правове забезпечення управління персоналом органів публічного управління.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- що таке система управління персоналом органів публічного управління?
- які основні функції системи управління персоналом органів публічного управління?
- яка роль кадрової служби в апараті управління органів публічного управління?
- якими чинниками визначається структура служби управління персоналом органів публічного управління?
- охарактеризуйте модель менеджера кадрової служби органу публічного управління.

### Семінарське заняття 5

#### Тема 5. Організація набору та відбору персоналу в органах публічного управління

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття кадрового планування в органах публічного управління. Види кадрового планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне).
2. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі органів публічного управління.
3. Характеристика методів планування персоналу органів публічного управління. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі.

4. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної
5. Основні методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців
6. Сучасні технології залучення персоналу.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань, розміщених в google-класі у тестовій формі та розрахункових завдань з питань теми заняття.

**Розрахункове завдання 1.**

Обчислити баланс робочого часу державного службовця на поточний рік, якщо:

- кількість днів невиходів на роботу за попередній рік – 12 днів;
- втрати робочого часу завдяки скороченню тривалості робочої доби за попередній рік – 30 хвилин;
- планова тривалість робочої доби – 8,2 години;
- планова тривалість відпустки – 24 доби.

**Розрахункове завдання 2.**

Обчислити чисельність адміністративно-управлінського персоналу органу публічного управління, якщо:

- сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт складає – 3000 годин;
- коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи – 1,3;
- коефіцієнт втрат часу на відпочинок – 1,12;
- коефіцієнт перерахування чисельності (явочної у спискову) – 1,1;
- фонд робочого часу одного працівника за місяць – 160 годин.

**Розрахункове завдання 3.**

Перевірити відповідність фактичної чисельності персоналу управління її розрахунковій потребі, якщо:

- сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт, згідно хронометражу, складає 3200 годин;
- тривалість робочої зміни одного працівника – 8 год.;
- середньомісячна кількість робочих днів – 22 доби;
- коефіцієнт втрат часу на додаткові роботи – 1,4;
- коефіцієнт втрати часу на відпочинок – 1,12;
- коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискову – 1,1;
- час, необхідний на інші роботи, які не враховані у планових розрахунках – 220 год.;
- фактична чисельність адміністративного персоналу – 30 осіб.

**Розрахункове завдання 4.**

Обчислити чисельність керівників управління (функціональних та лінійних менеджерів), якщо:

- загальна чисельність працівників функціональних служб – 30 осіб;
- норма керівництва менеджера функціональної служби – 6 осіб;
- загальна чисельність працівників у виробничих підрозділах – 420 осіб;
- норма керівництва менеджера лінійної служби – 10 осіб;
- коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову – 1,1.

**Практичне завдання 1**

Підготувати резюме для участі в конкурсі на зайняття вакантної посади державної служби за формою, що додається нижче.

## РЕЗЮМЕ

1. Прізвище \_\_\_\_\_
2. Ім'я \_\_\_\_\_
3. По батькові \_\_\_\_\_
4. Число, місяць, рік народження \_\_\_\_\_
5. Реквізити документа, що посвідчує особу та підтверджує громадянство України, № \_\_\_\_\_

(серія (у разі наявності))

найменування органу, що видав, \_\_\_\_\_, дата видачі \_\_\_\_\_.

6. Підтвердження наявності відповідного ступеня вищої освіти

Найменування закладу освіти	Рік вступу	Рік закінчення	Галузь знань/ спеціальність/ спеціалізація	Ступінь вищої освіти	Серія та номер диплома
-----------------------------	------------	----------------	--	----------------------	------------------------

8. Володіння іноземними мовами\*

Мова	Рівень володіння та реквізити документа, що його підтверджує (за наявності)
------	---

9. Відомості про стаж роботи, стаж державної служби (за наявності), досвід роботи на відповідних посадах згідно з вимогами, визначеними в умовах проведення конкурсу

Число, місяць, рік		Найменування підприємства, установи, організації	Найменування посади	Короткий опис основних функцій	Кількість, в місяцях	
					досвід у сфері**	досвід на керівних посадах***
призначення на посаду	звільнення з посади					

Загальний досвід \_\_\_\_\_

10. Додатково повідомляю дані про таких близьких осіб (дружина, чоловік, батько, мати, рідні брати та сестри, діти, тесть, теща, свекор, свекруха, батько та мати дружини (чоловіка)\*\*\*\*).

Ступінь родинного зв'язку	Прізвище, ім'я та по батькові	Рік і місце народження	Місце роботи, посада	Громадянство
---------------------------	-------------------------------	------------------------	----------------------	--------------

11. Інформація про подання декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік (для кандидатів на зайняття посад державної служби категорії "А")\*\*\*\*\*: \_\_\_\_\_

12. Додаткова інформація \*\*\*\*\*: \_\_\_\_\_

\* Обов'язково заповнюється для посад державної служби категорії "А".

\*\* Зазначається інформація про кількість часу, відпрацьованого у відповідній сфері, визначеній в умовах конкурсу, в місяцях.

\*\*\* Зазначається інформація про кількість часу, відпрацьованого на керівних посадах, в місяцях.

\*\*\*\* Заповнюється для посад державної служби категорії "А" відповідно до законодавства.

\*\*\*\*\* У разі заповнення резюме через Єдиний портал вакансій державної служби або з використанням комп'ютерної техніки зазначається посилання на відповідну декларацію, розміщену в Єдиному державному реєстрі декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

\*\*\*\*\* Може зазначатися додаткова інформація, яка підтверджує відповідність вимогам, зокрема знання, уміння, навички особи, відомості про професійний розвиток, наукові публікації, членство в організаціях.

## **Практичне завдання 2**

Підготувати акт про призначення на посаду державного службовця. При підготовці акту врахувати норми ст. 33 Закону України «Про державну службу».

В акті про призначення на посаду зазначаються:

- 1) прізвище, ім'я, по батькові особи, яка призначається на посаду державної служби;
- 2) займана посада державної служби із зазначенням структурного підрозділу державного органу;
- 3) дата початку виконання посадових обов'язків;
- 4) умови оплати праці.

Акт про призначення на посаду може містити також такі умови та зобов'язання:

- 1) строк призначення (у разі строкового призначення);
- 2) строк випробування (у разі призначення з випробувальним строком);
- 3) обов'язок державного органу забезпечити державному службовцю можливість проходження професійного навчання, необхідного державному службовцю для виконання своїх посадових обов'язків;
- 4) реквізити контракту про проходження державної служби (у разі укладення).

Акт про призначення на посаду приймається у вигляді указу, постанови, наказу (розпорядження), рішення, залежно від категорії посади, відповідно до законодавства.

### ***Методичні вказівки***

***Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:*** кадрове планування органів публічного управління, стратегічне та оперативне планування, методи кадрового планування органів публічного управління, види планів з персоналу, відбір персоналу, вакантна посада, джерела пошуку кандидатів, вимоги до кандидатів, методи відбору, співбесіда, тестування.

***З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:***

- у чому полягає сутність та призначення кадрового планування в органів публічного управління?
- як визначити ефективність кадрового планування органів публічного управління?
- що передбачає стратегічне кадрове планування і чим воно відрізняється від поняття «кадрова стратегія»?
- розкрийте зміст основних складових оперативного плану роботи з персоналом органів публічного управління;
- що таке прогнозування потреби в персоналі органів публічного управління?
- як в організації використовуються методи кадрового планування?
- назвіть основні категорії працівників, що утворюють «додаткову» потребу в персоналі;
- наведіть основні етапи кадрового планування та питання, що вирішуються на кожному з них;
- які методи використовуються для визначення оптимальної чисельності працівників в організації?
- якою є нормативна частка управлінського персоналу та які фактори впливають на її визначення?
- які Ви знаєте методи відбору кадрів до органів публічного управління? У чому полягають їх особливості та які методи використовуються на сьогодні найчастіше?
- назвіть види інтерв'ю і тестування працівників;
- яких помилок найчастіше припускається інтерв'юер в ході проведення співбесіди?

## Семінарське заняття 6

### Тема 6. Формування трудового колективу

#### Питання для усного опитування та дискусії

1. Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.
2. Функції колективу та його різновиди в органі публічного управління.
3. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом.
4. Соціальна адаптація персоналу органу публічного управління.
5. Створення продуктивного робочого середовища.

#### Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань, розміщених в google-класі у тестовій формі, ситуаційних та розрахункових завдань з питань теми заняття.

**Ситуаційне завдання 1.** Для трудового колективу органу публічного управління є характерним таке: колектив перестав розвиватися, втратив здібність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру і визначає статику колективу. На якій стадії розвитку знаходиться трудовий колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.

#### **Ділова гра «Вежа»**

**Мета:** Оцінка компетенцій: лідерство, співпраця, орієнтація на результат.

Необхідний інструментарій: Планшети з листом для записів, ручки, секундомір, рулетка, 50 аркушів паперу в пачці + додаткові аркуші, таблиця підрахунку ефективності.

Завдання: Побудувати башту з максимальною ефективністю. Умови проведення гри студенти дізнаються від викладача.

Таблиця 4.1. Параметри ефективності ділової гри «Вежа».

Параметри	Кількість балів
Підсумкова висота вежі нижче 80 см	0
Підсумкова висота вежі від 80 см і вище	50
Додаткові повні 10 см до висоті	по 10 за кожні 10 см
Стійкість <30 сек	0
Стійкість від 30 сек	50
Побудова вежі за час <5 хв	1 за кожен зекономлену секунду
Отримання додаткових аркушів понад ліміт	-2 за кожний аркуш
Невикористані листи після закінчення будівлі	1 за кожний аркуш

**Розрахункове завдання 1.** Визначення індексу групової згуртованості Сішора кожної академічної групи 4 курсу ФУЕ.

Методика складається з 5 запитань з декількома варіантами відповідей на кожне. Відповіді кодуються у балах відповідно до наведених у дужках значеннях (максимальна сума +19 балів, мінімальна – -5). Впродовж опитування необхідно вказувати бали.

*Запитання:*

#### **I. Як би ви оцінили, свою приналежність до групи?**

1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5).
2. Беру участь у більшості видів діяльності (4).
3. Беру участь лише в окремих видах діяльності (3).
4. Не відчуваю себе членом колективу (2).
5. Живу і існую окремо від нього (1).
6. Не знаю, важко відповісти (1).

#### **II. Чи перейшли би ви в іншу групу, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?**



1. Так, дуже хотів би перейти (1).
2. Швидше перейшов би ніж зостався (2).
3. Не бачу ніякої різниці (3).
4. Швидше залишився б у своїй групі (4).
5. Дуже хотів би залишитись у своїй групі (5).
6. Не знаю, важко відповісти (1).

### III. Які стосунки у членів вашої групи ?

1. Кращі ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю важко відповісти (1).

### IV. Які у вас стосунки з керівником (класним керівником, вихователем)?

1. Кращі, ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю (1).

### V. Яке ставлення до праці, (навчання тощо) у вашому колективі?

1. Кращі ніж у більшості колективів(3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю (1).

### *Інтерпретація результатів.*

#### *Аналіз індивідуальних результатів*

Максимальна сума балів (25) відповідає суб'єктивній оцінці рівня групової згуртованості як високого, група є дуже привабливим для студента.

25–15 – група характеризується високим рівнем згуртованості, є достатньо привабливою, проте є окремі риси, які студенту не подобаються.

16 балів – група викликає як позитивні так і негативні почуття.

14–8 балів – група викликає більше негативних ніж позитивних почуттів.

7 балів – низькі показники свідчать про відсутність процесу інтеграції, ставлення студента до групи негативне, особа упевнена у відсутності згуртованості, в роз'єднаності та індивідуалістичності членів групи.

На основі індивідуальних результатів опитування роблять загальну оцінку групової згуртованості в групі. Для цього всі результати заносять у зведену таблицю:

#### *Аналіз групової матриці результатів*

25 балів – високий рівень групової згуртованості.

25–15 – рівень вище середнього.

16 балів – середній рівень групової згуртованості.

14–6 балів – рівень нижче середнього.

7 балів – низький рівень групової згуртованості

Таблиця 4.2. Групова матриця результатів для визначення індексу групової згуртованості групи

№	Прізвище студента	Номери запитань					Загальна сума балів
		I	II	III	IV	V	
1.							
2.							
3.							
	.....						
25.							
<b>Середнє арифметичне</b>							

**Розрахункове завдання 2.** Ви керівник проектної групи. Для оцінювання взаємодії всередині колективу Ви провели опитування працівників щодо їх бажання співпрацювати з колегами під час розробки проекту. В результаті Вами була сформована зведена соціоматриця.

Таблиця 4.3. Зведена соціоматриця для групи

Кого обирають	Хто обирає										Кількість отриманих виборів			Кількість взаємних виборів	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Кв <sup>+</sup>	Кв <sup>0</sup>	Кв <sup>-</sup>	К <sup>++</sup>	К <sup>--</sup>
1		+	+	+	-	+	-	0	+	+					
2	+		+	+	+	-	-	+	+	0					
3	0	0		+	+	+	+	+	0	-					
4	+	+	+		+	+	+	+	+	+					
5	-	+	0	0		+	-	-	+	+					
6	+	-	0	-	0		0	+	+	+					
7	+	+	-	+	+	0		0	+	+					
8	+	+	-	+	+	+	-		-	+					
9	-	+	+	-	-	+	+	+		+					
10	+	+	+	+	+	+	+	-	+						
Кількість зроблених виборів	К <sup>+</sup>														
	К <sup>0</sup>														
	К <sup>-</sup>														

Примітка.

- знак «+» - позитивний вибір;
- знак «0» - нейтральний вибір;
- знак «-» - негативний вибір;
- знак «+ +» - взаємний позитивний вибір;
- знак «- -» - взаємний негативний вибір.

Таблиця 4.4. Розподіл варіантів завдання

Розподіл варіантів завдання	Варіант/номер члена групи, для якого рахуєтє коефіцієнти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Номери в списку групи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50

Розрахуйте наступні соціометричні індекси (критерії):

- а) для члена групи, чий номер співпадає із Вашим номером у списку групи:
  - ✓ потреба в спілкуванні (Іпс);
  - ✓ соціометричний статус (Іст);
  - ✓ психологічну сумісність (Ісум);
- б) для групи в цілому
  - ✓ групову єдність (Іге);
  - ✓ групову роз'єднаність (Іроз);
  - ✓ групову згуртованість (Згр).

#### Методика оцінки групової згуртованості

Досліди показали, що найбільш значущим критерієм для непараметричної оцінки групової згуртованості є вибір випробуваним тих співробітників, з якими він міг би успішно розробляти проект в межах своєї компетентності.

Кожному члену групи пропонується подумки проаналізувати здібності і компетентність членів групи і відзначити проти кожного прізвища свій вибір за допомогою знаків:

- «+» (так, можу розробляти з ним проект);
- «0» (не знаю, чи зможу розробляти з ним проект);
- «-» (ні, не зможу розробляти з ним проект).

Коли картки заповнені і зібрані, керівник групи складає зведену соціоматрицю. Приклад соціоматриці для представлений в таблиці 4.5.

Аналіз соціоматриці дозволяє шляхом розрахунків визначити наступні соціометричні індекси (критерії):

- ✓ потреба в спілкуванні (Іпс);
- ✓ соціометричний статус (Іст);
- ✓ психологічну сумісність (Ісум);
- ✓ групову єдність (Іге);
- ✓ групову роз'єднаність (Іроз);
- ✓ групову згуртованість (Згр).

Таблиця 4.5. Приклад соціоматриці для групи

Кого обирають	Хто обирає										Кількість отриманих виборів			Кількість взаємних виборів	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Кв <sup>+</sup>	Кв <sup>0</sup>	Кв <sup>-</sup>	К <sup>++</sup>	К <sup>--</sup>
1		+	+	-	-	+	0	0	+	+	5	2	2	2	1
2	+		+	+	+	-	-	+	+	0	6	1	2	5	2
3	0	0		+	+	+	+	+	0	-	5	3	1	1	0
4	+	+	+		+	+	+	+	+	-	8	0	1	4	1
5	-	+	0	0		+	-	-	-	-	2	2	5	1	5
6	+	-	0	-	0		0	0	-	-	1	4	4	1	2
7	+	-	-	-	-	0		0	-	+	2	2	5	0	3
8	+	+	-	+	-	+	-		-	+	5	0	4	2	2
9	-	+	+	-	-	+	-	-		+	4	0	5	2	3
10	-	+	+	-	-	-	-	-	+		3	0	6	1	3
Кількість зроблених виборів	К <sup>+</sup>	5	6	5	3	3	6	2	3	4	4	41			
	К <sup>0</sup>	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1		14		
	К <sup>-</sup>	3	2	2	5	5	2	5	3	4	4			35	
														19	22

Примітка.

знак «+» - позитивний вибір;

знак «0» - нейтральний вибір;

знак «-» - негативний вибір;

знак «+ +» - взаємний позитивний вибір;

знак «--» - взаємний негативний вибір.

Індекс потреби в спілкуванні визначається за формулою:

$$I_{nc} = (K^+ - K^-) / (Ч - 1) * 100\%$$

де Іпс - індекс потреби в спілкуванні;

К<sup>+</sup> - кількість зроблених опитуваним позитивних виборів;

К<sup>-</sup> - кількість зроблених негативних виборів;

Ч - число опитуваних.

При множенні цієї формули на 100% вона показує питому вагу потреби в спілкуванні по відношенню до теоретично можливої у відсотках.

Розрахуємо потребу в спілкуванні для «1», у якого

$$I_{nc} = (5 - 3) / (10 - 1) * 100\% = 22,3\%$$

Отримані вибори характеризують популярність, авторитетність і соціометричний статус особистості в групі. Для оцінки індексу статусу можна скористатися наступною формулою:

$$I_{st} = (Kv^+ - Kv^-) / (Ч - 1) * 100\%$$

де Іст - індекс соціометричного статусу;

Кв<sup>+</sup> - кількість отриманих позитивних виборів;

Кв<sup>-</sup> - кількість отриманих негативних виборів.

Розрахуємо індекс статусу для «1»:

$$I_{st} = (5 - 2) / (10 - 1) * 100\% = 33,4\%$$

Аналіз взаємних виборів дозволяє оцінити психологічну сумісність досліджуваних за формулою:

$$I_{\text{сум}} = (K^{++} - K^{-}) / (Ч - 1) * 100\%$$

де  $I_{\text{сум}}$  - індекс сумісності;

$K^{++}$  - кількість взаємних позитивних виборів;

$K^{-}$  - кількість взаємних негативних виборів.

Використовуючи формулу (3), розрахуємо індекс сумісності для «1»:

$$I_{\text{сум}} = (2 - 1) / (10 - 1) * 100\% = 11,2\%$$

Групове єдність визначається підсумовуванням взаємних позитивних виборів за формулою:

$$I_{\text{гє}} = CK^{++} / (Ч(Ч - 1)) * 100\%$$

де  $I_{\text{гє}}$  - індекс групової єдності;

$CK^{++}$  - сума взаємних позитивних виборів групи.

Отже, індекс групової єдності ( $Ч=10$ ), дорівнюватиме

$$I_{\text{гє}} = 19 / 10(10 - 1) * 100\% = 21,2\%$$

Аналогічно визначається групова роз'єднаність. Для цієї мети служить формула:

$$I_{\text{роз}} = CK^{-} / (Ч(Ч - 1)) * 100\%$$

де  $I_{\text{роз}}$  - індекс групової роз'єднаності;

$CK^{-}$  - сума взаємних негативних виборів в групі.

Групова роз'єднаність у аналізованій групі:

$$I_{\text{роз}} = 22 / (10(10 - 1)) * 100\% = 24,44\%$$

Тепер на підставі наявних даних можна визначити групову згуртованість за формулою:

$$Z_{\text{гр}} = I_{\text{гє}} - I_{\text{роз}}$$

де  $Z_{\text{гр}}$  - індекс групової згуртованості.

$$\text{Для колективу } Z_{\text{гр}} = 21,2 - 24,44 = -3,24\%$$

Таким чином, групова згуртованість від'ємна, що свідчить більше про роз'єднаність групи, ніж про її єдність.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є :** група, колектив, етапи формування колективу, соціально-трудова відносина, формальна та неформальна група, керівництво, лідерство.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- що таке трудовий колектив?
- чим відрізняються поняття «група» та «трудова колектив»?
- дайте визначення поняттю «мала соціальна група»;
- яким ознакам повинна відповідати група, щоб стати колективом?
- які ознаки покладені в основу створення неформальних груп в органі публічного управління?
- хто такий лідер та яку він відіграє роль у формуванні неформальної групи?
- з яких етапів складається процес формування трудового колективу організації? Назвіть їх та здійсніть порівняльний аналіз особливостей кожного етапу.
- які негативні наслідки в діяльності організації може мати вплив неформальних груп?
- як створити продуктивне робоче середовище в органі публічного управління?

### **Семінарське заняття 7**

#### **Тема 7. Оцінювання персоналу в органах публічного управління**

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників органів публічного управління.
2. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників органів публічного управління. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.

3. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих.
4. Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.
5. Оцінювання службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.
6. Атестація персоналу органів публічного управління: сутність та види. Формування атестаційної комісії.
7. Організація та порядок проведення атестації персоналу органів публічного управління. Зміст атестації для різних категорій персоналу.

#### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття та вирішення практичної вправи.

### **Практична вправа «Складання оціночної картки»**

#### **Мета:**

- набути навички складання оціночної картки в організації;
- навчитися аналізувати дані анкетування щодо здійснення процедури оцінювання працівників.

#### **Вихідні дані:**

Перед початком проведення вправи викладач роздає зразок «Оціночної картки». Використовуючи зразок, Вам необхідно:

1. Проаналізувати зазначену «Оціночну картку» та розробити свій власний (більш досконалий) варіант з метою поточного ділового оцінювання працівника в організації (при цьому необхідно врахувати відмінності при оцінюванні якостей керівників, спеціалістів, робітників).

2. Спроекувати форму оцінювання працівника за методом 360 градусів.

3. Використовуючи «Оціночну анкету експерта» (видається викладачем), оцініть за п'ятибальною шкалою, наприклад, старосту групи, курсу за різними пунктами. Якщо Ви не маєте можливості познайомитися із студентом настільки, щоб поставити більш точну оцінку, зробіть позначку в стовпці «\*».

Таблиця 7.1

Оціночна карта

Компетентність в роботі	Значно перевищує вимоги	Перевищує вимоги	Відповідає вимогам	Не завжди відповідає вимогам	Не відповідає вимогам	Немає відповіді
1.1. Знання і дотримання внутрішніх норм і правил						
1.2. Вміння оперативно приймати рішення й нести за них відповідальність						
1.3. Якість роботи						
1.4. Уміння прогнозувати і планувати роботу						
1.5. Дисципліна						

#### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** оцінювання працівників органів публічного управління, критерії оцінювання, суб'єкти та об'єкти оцінювання, методи оцінювання, атестація персоналу

органів публічного управління, процес та результати атестації.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- яке місце посідає підсистема оцінювання працівників у системі управління персоналом органів публічного управління?
- хто в організації несе відповідальність за здійснення процесу оцінювання працівників?
- які є види та етапи оцінювання?
- назвіть відомі Вам показники (критерії) оцінювання. Які, на Ваш погляд, якості працівників підлягають оцінюванню в першу чергу – ділові, професійні чи особистісні?
- назвіть основні критерії оцінювання для різних категорій працівників за посадами? В чому Ви вбачаєте суттєві відмінності між ними?
- чим, на Ваш погляд, відрізняються традиційні та нетрадиційні методи ділового оцінювання працівників? У чому полягають їх переваги і недоліки?
- який документ складається в організації для проведення процедури поточного оцінювання і як часто її слід проводити?
- на якому з етапів атестації складається та оформлюється атестаційний лист і в чому полягає його зміст і значення?
- якими є результати атестації працівників органів публічного управління і як вони впливають на ефективність роботи організації?
- якими способами можна забезпечити об'єктивність висновків проведення атестації?
- якою у проведенні атестації є роль менеджера з персоналу?

### ***Семінарське заняття 8***

#### **Тема 8. Управління розвитком і рухом персоналу органів публічного управління**

##### ***Питання для усного опитування та дискусії***

1. Загальний і професійний розвиток персоналу органів публічного управління. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу органів публічного управління.
2. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток».
3. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників органів публічного управління.
4. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
5. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.
6. Види кадрових нововведень в органах публічного управління. Інноваційний потенціал працівника.

##### ***Аудиторна письмова робота***

Виконання письмових завдань, розміщених в google-класі у тестовій формі з питань теми заняття.

#### **Практичне завдання 1**

Опишіть будь-які три сучасні методи навчання персоналу за схемою:

1. Зміст методу.
2. Можливості його використання у сфері навчання та підвищення кваліфікації персоналу ОПУ та ОМС.
3. Переваги методу.
4. Недоліки методу.

## Практичне завдання 2

Сформуйте для себе план кар'єрного розвитку відповідно до посади/позиції, яку ви займаєте зараз. Приклад такого плану наведено нижче:

Таблиця 1. Приклад плану розвитку кар'єри для лікаря-інтерна хірурга

Посада	Строк перебування на посаді	Умова переходу на вищий щабель ієрархії	Траєкторія руху
Вихід на пенсію	-	-	
Головний лікар	5 років	- захист дисертації доктора наук в медицині; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - 10 публікацій у медичних виданнях за спеціальністю - проходження 5-ти зарубіжних стажувань за фахом	
Заступник головного лікаря з питань хірургії	10 років	- постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - вступ в докторантуру, початок роботи над дисертаційним дослідженням; - 10 публікацій у медичних виданнях за спеціальністю - проходження 4-х зарубіжних стажувань за фахом	
Завідувач відділення	5 років	- отримання вищої категорії лікаря відповідної спеціальності; - захист дисертації доктора філософії в медицині; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - 3 публікацій у медичних виданнях за спеціальністю - проходження 3-х зарубіжних стажувань за фахом	
Заступник завідувача відділення	5 років	- отримання 1 категорії лікаря відповідної спеціальності; - отримання вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент зі спеціалізацією Організація та управління охороною здоров'я; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - вступ в ординатуру, початок роботи над дисертаційним дослідженням; - 5 публікацій у медичних виданнях за спеціальністю - проходження 2-х зарубіжних стажувань за фахом	
Лікар-спеціаліст	8 років	- отримання 2 категорії лікаря відповідної спеціальності; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - проходження 1 зарубіжного стажування за фахом	
Лікар-інтерн	2 роки	Успішне завершення інтернатури: - проходження перевірки практичних навиків; - проходження тестування; - проходження співбесіди; - проходження атестації та присвоєння кваліфікації лікаря-спеціаліста	

### Методичні вказівки

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** професійний розвиток, ділова кар'єра, службово-посадовий рух, види і моделі кар'єри, планування кар'єри, навчання персоналу органів публічного управління, коучінг, мобільність кадрів, ротація працівників, кадровий резерв.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- які елементи містить розвиток персоналу органів публічного управління?
- які мотиви спонукають сьогодні працівників до розвитку та самовдосконалення?
- чим відрізняється зміст понять «ділова кар'єра» та «службово-посадове переміщення» працівників?
- як впливають наслідки атестації на службово-посадове переміщення працівників в органах публічного управління?
- з яких етапів складається процес планування кар'єри?
- якими методами можна управляти службовою кар'єрою працівників?
- у чому відмінності між поняттями «службова кар'єра» та «кар'єра»?

- охарактеризуйте основні моделі кар'єри та категорії працівників, які відповідають кожній з моделей;
- які є види кар'єри та які фактори визначають її напрям та швидкість?
- розкрийте суть професійного навчання на сучасному етапі;
- у чому сутність післядипломної та додаткової освіти, стажування й самоосвіти працівників з метою професійного розвитку?
- визначте сутність категорії «управління мобільністю кадрів»;
- як Ви розумієте поняття «ротація кадрів» та яку роль вона відіграє у процесі професійного розвитку персоналу органів публічного управління?

### **Семінарське заняття 9**

#### **Тема 9. Управління процесом вивільнення персоналу органів публічного управління**

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Причини та фактори вивільнення персоналу органів публічного управління. Процедура звільнення.
2. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.
3. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.
4. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу органів публічного управління.
5. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.
6. Управління безпекою персоналу органів публічного управління: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

#### **Розрахункова задача 1.**

Ви керівник управління комунального майна Хмельницької міської ради.

Для органів публічного управління важливе значення має оцінка руху кадрів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно оптимізації якісного і кількісного складу персоналу.

Показники для характеристики руху кадрів наведено у табл. 8.1.

#### **Завдання до ситуації:**

1. Проаналізуйте рух кадрів в установі.
2. Визначте показники плинності кадрів.
3. Розробіть програму з управління мобільністю кадрів.

Таблиця 8.1.

Характеристика руху кадрів ВАТ «Макіївський універмаг».

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення
1. Середньооблікова чисельність працівників	79	64	
2. Прийнято працівників	13	15	
3. Вибуло працівників, зокрема:			
– за власним бажанням;	12	11	
– звільнено за порушення трудової дисципліни;	2	1	
– звільнено за скороченням штатів.	1	4	
4. Кількість працівників зі стажем роботи в управлінні більше одного року	33	31	



## Розрахункова задача 2.

**Вихідні дані:** Ви керівник відділу кадрів КП «Хмельницькелектротранс». З бесід з працівниками, з тими, хто звільнився, відомо, що в деяких підрозділах апарату управління склався несприятливий соціально-психологічний клімат; у деяких підрозділах, за неофіційною інформацією, існують проблеми зі збереженням матеріальних цінностей; за останні 3 роки підприємство не направило на навчання жодного працівника. Частими є випадки, коли висококваліфіковані спеціалісти переходять до конкурентів. На основі даних статистичної звітності у відділу кадрів є інформація відображена в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Стан та плинність кадрів на підприємстві ВАТ «Колос»

Категорія	Всього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	З них						Показники плинності			
				Переведено в інші організації	У зв'язку з переходом на навчання, призов до армії	За власним бажанням	Звільнено			Структура		Коефіцієнти	
							За нестачі, розкрадання ТМЦ	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна	надлишкова	плинності	закріплення	
ЗП	П	ВУ	Вн1	Вн2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кпл	Кз		
Обліковий склад	667	57	63	11	16	27	2	9					
Жінки	612	49	54	10	13	26	-	-					
Молодь до 30-ти р.	386	43	38	4	9	20	-	5					
З вищою освітою	79	10	14	7	4	3	-	-					
З середньою спеціальною освітою	187	19	20	4	5	8	-	-					
З середньою загальною освітою	363	26	27	-	7	16	-	5					
Матеріально відповідальні особи	192	12	10	1	1	4	2	2					
Керівники	67	4	5	3	1	1	-	-					
Спеціалісти	64	9	10	3	1	6	-	-					
Кваліфіковані робітники	388	39	34	5	10	15	-	4					
Допоміжні працівники	148	5	14	-	4	5	-	5					

### Завдання до ситуації:

1. Розрахуйте показники плинності кадрів (результати розрахунків відобразіть у таблиці).
2. Проаналізуйте плинність кадрів в цілому та за окремими категоріями працюючих.
3. Розробіть заходи щодо зниження плинності кадрів в організації.

### Методичні вказівки

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** плинність кадрів, причини та мотиви звільнення, показники плинності, стабілізації колективу, соціальні гарантії, якість трудового життя, трудова дисципліна, техніка безпеки праці.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- у чому сутність понять «плинність кадрів» та «вивільнення персоналу» та які відмінності між ними?
- якими є основні причини та мотиви плинності кадрів в органах публічного

- управління?
- які є групи факторів плинності та які заходи кожна з них містить?
  - назвіть відомі Вам показники плинності кадрів;
  - чим різняться поняття «абсолютна» та «відносна» плинність кадрів?
  - які Ви знаєте види звільнень працівників в організації?
  - в яких випадках працівник звільняється з організації з ініціативи адміністрації?
  - які статті Кодексу законів про працю України регулюють процеси плинності кадрів в організації?
  - які документи готують працівники кадрових служб органів публічного управління при звільненні працівників?
  - що означає поняття «трудова дисципліна» працівників органів публічного управління?
  - якими методами керівники налагоджують на підприємстві трудову дисципліну та які фактори на неї впливають?
  - дайте визначення поняттю «якість трудового життя» та назвіть перелік показників, що її визначають;
  - обґрунтуйте зміст поняття «управління безпекою персоналу»;
  - перерахуйте сукупність профілактичних та протиепідемічних заходів в управлінні персоналом органів публічного управління.

#### **1.4. Самостійна робота студентів**

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Управління персоналом». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички в галузі екологічного управління.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «Управління персоналом» складається з двох окремих завдань: проходження практичного безкоштовного курсу на платформі Prometheus та індивідуального завдання у формі підготовки переліку кадрових документів для служби управління персоналом органу публічного управління. Індивідуальне завдання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують індивідуальне завдання самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – надання сертифікату про проходження курсу та захист індивідуальної роботи.

##### **Самостійне проходження навчальних курсів на платформі Prometheus**

Студенту може бути зараховано до 10 балів самостійної роботи студента за умови проходження одного із запропонованих курсів:

1. Кар'єра HR: ролі, компетенції та виклики URL :<https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-career/>
2. Дистанційна робота для публічних службовців URL :[https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:UNDP+WO101+2020\\_T2/about](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:UNDP+WO101+2020_T2/about)
3. Як знайти роботу своєї мрії URL :[https://courses.prometheus.org.ua/courses/rabotaua/WORK101/2016\\_T1/about](https://courses.prometheus.org.ua/courses/rabotaua/WORK101/2016_T1/about)

Здобувач освіти може обрати будь-який інший курс на власний вибір, тематику якого необхідно попередньо погодити із науково-педагогічним працівником.

Підтвердженням проходження курсу є сертифікат прикріплений до відповідного завдання у google-класі.

#### **1.5. Індивідуальні завдання**

Індивідуальне завдання студента денної форми навчання за тематикою навчальної дисципліни «Управління персоналом» виконується у вигляді підготовки індивідуальних завдань у межах годин, відведених для самостійної роботи.

### 1.5.1. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання

Індивідуальне завдання – це самостійно оформлені документи з кадрового обліку та руху персоналу у органі державної влади або місцевого самоврядування. Підготовка індивідуальної роботи передбачає виконання завдань наведених в табл. 1.5 на листах формату А 4. При підготовці завдань необхідно забезпечити єдину «легенду»: одна установа та одна і та сама особа.

Таблиця 1.5. Види та оцінка індивідуальних завдань з навчальної дисципліни «Управління персоналом»

Вид завдання	Максимальна кількість балів
Оголошення про конкурс на посаду державної служби	1
Посадова інструкція для вакантної посади.	1
Резюме претендента на посаду в органі публічного управління (в кандидата має бути вища освіта; не менше 5-ти позицій попередньої роботи, специфічні знання та захоплення, які відповідають вимогам вакантної посади)	1
Особовий листок обліку кадрів	1
Автобіографія.	1
Заява про прийом на роботу.	0,5
Наказ про прийом на роботу.	0,5
Наказ про переведення на іншу посаду.	0,5
Наказ про проведення атестації.	1
Наказ про звільнення:	0
– за власним бажанням	0,5
– за угодою сторін	0,5
– за порушення трудової дисципліни	0,5
– у зв'язку з виходом на пенсію	0,5
– у зв'язку із скороченням	0,5
Разом	10

Форма контролю – перевірка правильності виконання ІЗ із врахуванням самостійності, творчості, правильності оформлення і вмінням захистити результати дослідження. Захист відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни «Управління персоналом».

### 1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі письмового заліку.

#### 1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту органів публічного управління.
2. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудова потенція» «кадри».
3. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
4. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».
5. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості.
6. Класифікація персоналу органів публічного управління за категоріями та їх характеристика.
7. Основні характеристики персоналу органів публічного управління. Чисельність та

структура персоналу органів публічного управління.

8. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників органів публічного управління. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

9. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

10. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

11. Поняття та значення кадрової політики в органах публічного управління. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.

12. Класифікація типів кадрової політики органів публічного управління за основними ознаками.

13. Етапи розробки (проектування) кадрової політики органів публічного управління та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу.

14. Розробка та реалізація кадрової політики органів публічного управління у концептуальних кадрових документах.

15. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики органів публічного управління.

16. Стратегічне управління персоналом в органах публічного управління.

17. Призначення та роль сучасних служб персоналу в органі публічного управління.

18. Основні функції та відповідальність кадрових служб органів публічного управління.

19. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби органів публічного управління. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

20. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу органу публічного управління.

21. Автоматизовані програми з управління персоналом органів публічного управління.

22. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб органів публічного управління. Організація обліку та звітності з персоналу в органі публічного управління.

23. Визначення спроможності служб управління персоналом державних органів.

24. Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.

25. Функції колективу та його різновиди в органі публічного управління.

26. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом.

27. Соціальна адаптація персоналу органу публічного управління.

28. Створення продуктивного робочого середовища.

29. Поняття кадрового планування в органах публічного управління. Види кадрового планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне).

30. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі органів публічного управління.

31. Характеристика методів планування персоналу органів публічного управління. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі.

32. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної

33. Основні методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців

34. Сучасні технології залучення персоналу

35. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників органів публічного управління.

36. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників органів публічного управління. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.

37. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих.

38. Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.

39. Оцінювання службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

40. Атестація персоналу органів публічного управління: сутність та види. Формування атестаційної комісії.

41. Організація та порядок проведення атестації персоналу органів публічного управління. Зміст атестації для різних категорій персоналу.

42. Загальний і професійний розвиток персоналу органів публічного управління. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу органів публічного управління.

43. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток».

44. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників органів публічного управління.

45. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.

46. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.

47. Види кадрових нововведень в органах публічного управління. Інноваційний потенціал працівника.

48. Причини та фактори вивільнення персоналу органів публічного управління. Процедура звільнення.

49. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.

50. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

51. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу органів публічного управління.

52. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

53. Управління безпекою персоналу органів публічного управління: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації.

### ***1.6.2. Структура залікового білета***

1. Тестові завдання. Оберіть одну вірну відповідь:

***1. Кадрову політику організації можна визначити як:***

1) систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом. її форми і методи.

2) систему цілей, завдань, пріоритетів та принципів діяльності даної організації щодо вирішення кадрових питань з метою досягнення поставлених перед цією організацією цілей і задач;

3) сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання

4) всі відповіді вірні.

***2. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію кадрова політика поділяється на такі типи:***

1) закрита, відкрита;

2) активна, реактивна, пасивна, превентивна, авантюристична.

- 3) активна, реактивна, пасивна, превентивна, авантюристична, стратегічна;  
 4) активна, пасивна, превентивна, реакційна, касаційна.
- 3. У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?**
- 1) пасивної.  
 2) активної.  
 3) відкритої.  
 4) превентивної.
- 4. У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану?**
- 1) відкритої.  
 2) превентивної.  
 3) реактивної.  
 4) пасивної кадрової політики.
- 5. Для якого типу кадрової політики характерне таке твердження: «кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації»?**
- 1) активна;  
 2) пасивна;  
 3) авантюристична;  
 4) відкрита.
- 6. Який тип кадрової політики характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади?**
- 1) активна;  
 2) пасивна;  
 3) відкрита;  
 4) закрита.
- 7. Етапами розробки кадрової політики є:**
- 1) нормування, програмування та оцінка.  
 2) нормування, програмування та моніторинг персоналу.  
 3) нормування, прогнозування, планування та відстеження.  
 4) аналіз, прогноз, вибір критеріїв та оцінка.
- 8. Штатна структура персоналу відображає:**
- 1) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників;  
 2) розподіл персоналу залежно від виконуваних функцій;  
 3) сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості;  
 4) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.
- 9. Планова чисельність персоналу:**
- 1) це максимально можлива (в ідеалі) його чисельність, обрахована для конкретної організації за нормативами працевитрат кожної категорії працівників;  
 2) чисельність персоналу, обрахована на основі нормативів працевитрат і скоригована на реальні умови діяльності організації;  
 3) чисельність працівників, які входять до штату організації (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу);  
 4) це показник чисельності працівників облікового складу на певну дату звітного періоду

(наприклад, на перше або останнє число місяця)..

**10. Нормативна чисельність персоналу це:**

- 1) це максимально можлива (в ідеалі) його чисельність, обрахована для конкретної організації за нормативами працезатрат кожної категорії працівників;
- 2) чисельність персоналу, обрахована на основі нормативів працезатрат і скоригована на реальні умови діяльності організації;
- 3) чисельність працівників, які входять до штату організації (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу);
- 4) це показник чисельності працівників облікового складу на певну дату звітного періоду (наприклад, на перше або останнє число місяця)..

**11. Технічні спеціалісти це:**

- 1) працівники, результатом діяльності яких є управлінська інформація;
- 2) працівники, результатом діяльності яких є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва;
- 3) працівники, які виконують допоміжні роботи в процесі управління виробництвом;
- 4) працівники, що займається, головним чином, обслуговуванням робітників, які виготовляють продукцію.

**12. Професійна придатність це:**

- 1) це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків;
- 2) це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій;
- 3) формально, адміністративно закріплене місце працівника в трудовому таборі, яке передбачає виконання логічно посадових обов'язків, посадові виконання і характер взаємовідносин;
- 4) це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності

**13. Кваліфікація це:**

- 1) це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.;
- 2) це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій;
- 3) формально, адміністративно закріплене місце працівника в трудовому таборі, яке передбачає виконання логічно посадових обов'язків, посадові виконання і характер взаємовідносин;
- 4) це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

**14. Яким є обліковий документ, що обов'язково заповнюється відділом кадрів на всіх працівників, прийнятих на постійну, тимчасову або сезонну роботу і в якому записи проводять згідно з паспортом, дипломом, трудовою книжкою і т. д.?**

- 1) особова справа.
- 2) особова картка.
- 3) посадова інструкція.
- 4) правила внутрішнього трудового розпорядку.

**15. Атестація працівників буває таких видів:**

- 1) підсумкова, проміжна, спеціальна.
- 2) узагальнююча, проміжна, професійна.
- 3) підсумкова, професійна, узагальнююча.
- 4) проміжна, кінцева, попередня.

**16. Загальна кількість балів кандидата за результатами проходження конкурсу визначається шляхом:**

- 1) додавання балів, виставлених у зведеній відомості середніх балів за кожною окремою

- вимогою до професійної компетентності, та балів за результатами тестування;
- 2) множення балів, виставлених у зведеній відомості середніх балів за кожною окремою вимогою до професійної компетентності, та їх коефіцієнтів та балів за результатами тестування;
- 3) додавання середніх балів, виставлених у зведеній відомості середніх балів за кожною окремою вимогою до професійної компетентності, та балів за результатами тестування.
- 4) додавання середніх балів, виставлених у зведеній відомості середніх балів за кожною окремою вимогою до професійної компетентності, та середніх балів за результатами тестування.

**17. Результати конкурсу оприлюднюються не пізніше ніж протягом \_\_\_\_\_ з дня оприлюднення оголошення про його проведення:**

- 1) 15 календарних днів;
- 2) 25 календарних днів
- 3) 35 календарних днів;
- 4) 45 календарних днів.

**18. За результатами тестування для посад категорії “В” виставляють 2 бали якщо вони відповіли правильно на:**

- 1) 22 питання тестового завдання і більше;
- 2) 32 питання тестового завдання і більше;
- 3) 42 питання тестового завдання і більше;
- 4) 52 питання тестового завдання і більше.

**19. Який тип інтерв'ю проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє визначення тем майбутньої бесіди:**

- 1) структуроване;
- 2) напівструктуроване;
- 3) неструктуроване;
- 4) панельне.

**20. Яка помилка виникає тоді, коли інтерв'юер оцінює кандидата як гарного чи поганого, орієнтуючись на якусь одну характеристику, яка в його очах переважає всі інші:**

- 1) помилка центральної тенденції;
- 2) помилка поблажливості;
- 3) помилка високої вимогливості;
- 4) ефект ореолу.

## 2. Задача.

Розрахуйте середньооблікову чисельність працівників органу публічного управління за рік, виходячи з таких даних:

**Визначення середньооблікової чисельності працівників**

Місяці 2019 р.	Облікова чисельність персоналу на початок місяця	Місяці 2019 р.	Облікова чисельність персоналу на початок місяця
Січень	214	Липень	230
Лютий	225	Серпень	234
Березень	218	Вересень	228
Квітень	228	Жовтень	226
Травень	212	Листопад	227
Червень	234	Грудень	232



## 2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:

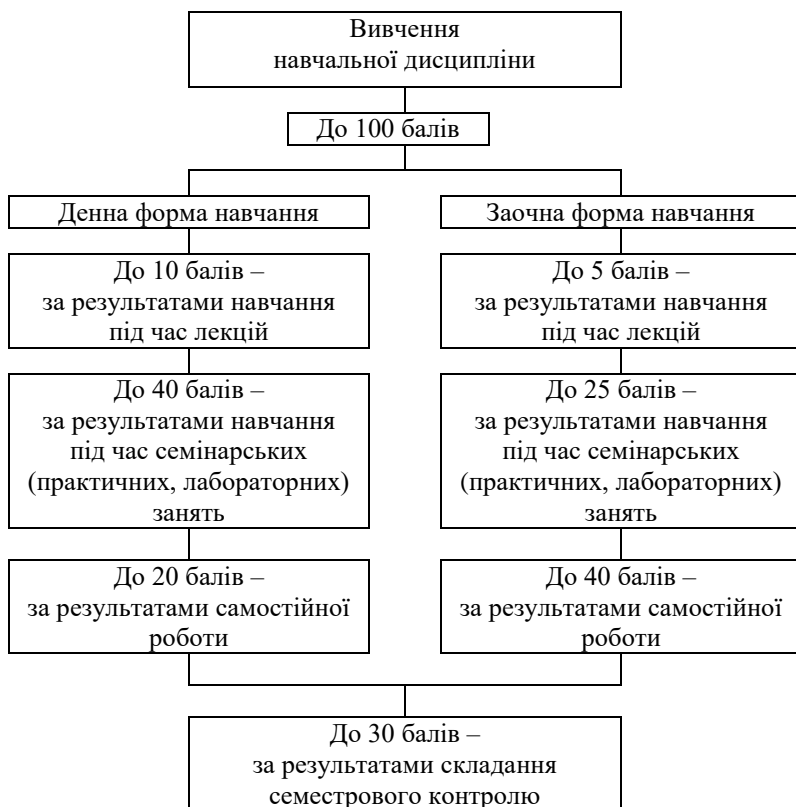


Рисунок 2.1 – Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом», обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

З навчальної дисципліни «Управління персоналом» передбачено проведення 9 лекційних занять за денною формою навчання. Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Денна	9	1,1	2,2	3,3	4,4	5,5	6,6	7,7	8,8	10

2.3. З навчальної дисципліни «Управління персоналом» передбачено проведення 9 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у Положеннях про організацію освітнього процесу у ХУУП імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 05.07.2016 р., протокол № 16, введене в дію наказом від 08.07.2016 р. № 359 / 16 (в редакції рішення вченої ради від 28.08.2020 р., протокол № 1, введене в дію наказом від

([http://www.univer.km.ua/page/Polozhennya\\_pro\\_organizatsiyu\\_osvitnogo\\_protsestu\\_2020.pdf](http://www.univer.km.ua/page/Polozhennya_pro_organizatsiyu_osvitnogo_protsestu_2020.pdf)).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в таблиці:

№ з/п	9 тем	Номер теми									Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9	
1.	Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання	10									10
2.	Проходження навчальних курсів на платформі Prometheus	10									10
	Усього балів										20

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового заліку з навчальної дисципліни «Управління персоналом», студент денної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій формі на тестові завдання залікового білета, наведено в таблиці:

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань залікового білета		Разом балів
		1	2	
1.	Максимальна кількість балів за письмову відповідь на тестові та розрахункові завдання	20	10	30,0
	Усього балів	20	10	30,0

### 3. Рекомендовані джерела

#### Тема 1

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетинг. менедж. Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. 524 с.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

3. Данюк В. М. та ін. Управління персоналом: підручник ; за заг. та наук. ред. канд. екон. наук, проф. В. М. Данюка ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Публіч. АТ «Новокраматор. машинобуд. з-д». К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

4. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

5. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.

6. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

7. 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.

## Тема 2

1. Данюк В. М. та ін. Управління персоналом: підручник ; за заг. та наук. ред. канд. екон. наук, проф. В. М. Данюка ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Публіч. АТ «Новокраматор. машинобуд. з-д». К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
2. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
3. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.
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. Управління персоналом (Кадровий менеджмент) : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. Б. Чудаєва [и др.] ; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2004. 119 с.
6. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
7. Щєбликіна І. О. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімф. : ДІАЙП, 2012. 271 с.

## Тема 3

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетинг. менедж. Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. 524 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.
5. Никифороенко В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
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.

## Тема 4

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетинг. менедж. Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. 524 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Захаркевич Н.П., Рябов М. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. *Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції: «MODERN SCIENCE: INNOVATIONS AND PROSPECTS»*, 29-31 мая 2022 года, Стокгольм, Швеція. 2022. С. 24-28.
5. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.
6. Никифороенко В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання,

виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

7. 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.

### Тема 5

1. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

2. Захаркевич Н.П., Остапчук І.А. Соціалізація працівників як умова успішної адаптації персоналу організації. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. С.408-411.

3. Захаркевич Н.П., Ковальський Д.В. Надійність персоналу як один з елементів кадрової безпеки в системі органів публічного управління. *XI Всеукраїнська заочна науково-практична конференція «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні»*, присвяченій 30-річчю Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 7 грудня 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 24-30.

4. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.

5. Посилкіна, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.

6. 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.

7. Управління персоналом (Кадровий менеджмент) : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. Б. Чудаєва [и др.] ; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2004. 119 с.

8. Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. А. Гавриш [та ін.] ; [відп. ред. Т. В. Лазоренко] ; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». К. : НТУУ «КПІ», 2011. 333 с.

9. Чурсіна Л. А., Березовський Ю. В., Тіхосова Г. А. Сертифікація персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2014. 316 с.

10. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

11. Щєбликіна І. О. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімф. : ДІАЙП, 2012. 271 с.

### Тема 6

1. Данюк В. М. та ін. Управління персоналом: підручник ; за заг. та наук. ред. канд. екон. наук, проф. В. М. Данюка ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Публіч. АТ «Новокраматор. машинобуд. з-д». К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

2. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

3. Довгань В.І., Захаркевич Н.П. Реалізація принципів гендерної рівності в сучасному суспільстві. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Державне управління*. 2019. Вип. 3. URL: <http://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/governance/article/view/292/293>

4. Довгань В.І., Захаркевич Н.П. Зарубіжний досвід дотримання гендерної рівності при формуванні органів представницької демократії. *Державно-управлінські студії № 1(12)*. 2019 <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Borovs-ka-2.pdf>

5. Захаркевич Н.П. Види тимбілдингу та особливості їх використання в практиці сучасних підприємств. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»*, 28 травня 2019 р. Одеса, ОНПУ 2019. С.13-15.

6. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.

7. 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.

8. Управління персоналом (Кадровий менеджмент) : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. Б. Чудаєва [и др.] ; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2004. 119 с.

9. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

10. Щєбликіна І. О. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімф. : ДІАЙП, 2012. 271 с.

### Тема 7

1. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.

2. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.

3. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

4. Посилкіна О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.

5. 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.

6. Управління персоналом (Кадровий менеджмент) : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. Б. Чудаєва [и др.] ; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2004. 119 с.

7. Чурсіна Л. А., Березовський Ю. В., Тіхосова Г. А. Сертифікація персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2014. 316 с.

8. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

9. Щєбликіна І. О. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімф. : ДІАЙП, 2012. 271 с.

### Тема 8

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

2. Захаркевич Н.П. Трудовий абсентеїзм в сучасній практиці управління робочим часом. *Збірник тез XXVI щорічної звітної наукової конференції науково-педагогічних працівників, докторантів та аспірантів Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова : Управлінські та правові засади забезпечення розвитку України як європейської держави* (м. Хмельницький, 12 березня 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 94-96.

3. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.

4. Мотивування персоналу : навчальний посібник / М. Д. Ведерніков, О. А. Гарват, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, О. М. Баксалова, Е. А. Атаманюк, Р. Ф. Атаманюк, О. В. Хитра Хмельницький : ФОП Цюпак А.А., 2014. 254 с.
5. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.
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. Управління персоналом (Кадровий менеджмент) : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. Б. Чудаєва; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2004. 119 с.
8. Чурсіна Л. А., Березовський Ю. В., Тіхосова Г. А. Сертифікація персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2014. 316 с.
9. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
10. Щєбликіна І. О. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімф. : ДІАЙП, 2012. 271 с.
11. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

### Тема 9

1. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.
3. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
4. Посилкіна О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
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.
6. Управління персоналом (Кадровий менеджмент) : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. Б. Чудаєва; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2004. 119 с.
7. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

### 4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.rada.gov.ua> – Веб-портал Верховної Ради України
2. <http://www.president.gov.ua> – Веб-портал Адміністрації Президента України
3. <http://www.kmu.gov.ua> – Веб-портал Кабінету Міністрів України
4. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського
5. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
6. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
7. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації
8. <https://nads.gov.ua/> – Національне агентство України з питань державної служби
9. <https://nazk.gov.ua/uk/> – Національне агентство з питань запобігання корупції