



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

---

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету

25 серпня 2022 року,

протокол № 1.

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

\_\_\_\_\_ Ірина КОВТУН

*25 серпня 2022 року*

М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**  
**з навчальної дисципліни**  
**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**  
**для підготовки на другому (освітньому) рівні**  
**здобувачів вищої освіти освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування**  
**галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування**  
**за заочною формою навчання**

**РОЗРОБНИК:**

Завідувачка кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування,  
кандидатка економічних наук, доцентка

\_\_\_\_\_ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

22 серпня 2022 року

**СХВАЛЕНО**

Рішення кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування  
23 серпня 2022 року, протокол № 3.

Завідувачка кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування,  
кандидатка економічних наук, доцентка

\_\_\_\_\_ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

23 серпня 2022 року

Деканеса факультету управління та економіки,  
кандидатка економічних наук, доцентка  
23 серпня 2022 року

\_\_\_\_\_ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

## ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 3
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	– 3
1.2. Лекції ( <i>теми і плани</i> )	– 4
1.3. Семінарські заняття	– 5
1.4. Самостійна робота студентів	– 13
1.5. Індивідуальні завдання	– 13
1.6. Підсумковий контроль	– 18
2. Схема нарахування балів	– 23
3. Рекомендовані джерела	– 24
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 28

# 1. Структура вивчення навчальної дисципліни

## 1.1. Тематичний план 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.	Концептуальні основи управління персоналом в органах публічного управління	14	2	2	–	–	10	15	2	–	–	–	13
2.	Кадрова політика та стратегія управління персоналом в органах публічного управління	14	2	2	–	–	10	15	–	2	–	–	13
3.	Кадрові підрозділи органів публічного управління як суб'єкти реалізації кадрової політики	14	2	2	–	–	10	15	2	–	–	–	13
4.	Формування трудового колективу	14	2	2	–	–	10	15	–	2	–	–	13
5.	Технології управління колективом в органах публічного управління	16	2	2	–	–	12	15	2	–	–	–	13
6.	Професійна компетентність державного службовця та розвиток його кар'єри	18	4	4	–	–	10	15	–	2	–	–	13
7.	Оцінювання персоналу в органах публічного управління	14	2	2	–	–	10	15	2	–	–	–	13
8.	Організаційний аспект управління персоналом органу публічного управління: мотивування, культура, етика, команди	16	2	2	–	–	12	15	–	2	–	–	13
<b>Всього годин:</b>		<b>120</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	–	–	<b>84</b>	<b>120</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	–	–	<b>104</b>

## 1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Концептуальні основи управління персоналом в органах публічного управління	2
1.1. 1.2. 1.3. 1.4.	Основи управління персоналом організації Концепції управління персоналом Принципи і методи управлінської роботи з персоналом Структура та якісні характеристики персоналу	
2.	Кадрові підрозділи органів публічного управління як суб'єкти реалізації кадрової політики	2
2.1. 2.2. 2.3.	Призначення та роль сучасних служб персоналу органів публічного управління Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби органу публічного управління. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Визначення спроможності служб управління персоналом державних органів.	
3.	Технології управління колективом в органах публічного управління	2
3.1. 3.2. 3.3. 3.4.	Визначення потреби в персоналі державного органу Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної Основні методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців Сучасні технології залучення персоналу	
4.	Оцінювання персоналу в органах публічного управління	2
4.1. 4.2. 4.3. 4.4.	Оцінювання персоналу в органах публічного управління. Критерії та методи оцінювання персоналу органів публічного управління. Атестування персоналу органів публічного управління: сутність та види. Організація та порядок проведення атестації персоналу. органів публічного управління	
	<b>Усього</b>	<b>8</b>

## 1.3. Семінарські заняття

### Семінарське заняття 1

#### Тема 2. Кадрова політика та стратегія управління персоналом 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.
6. Стратегічне управління персоналом в органах 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:

№ п/з	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.	Тип кадрової політики	

### Методичні вказівки

**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 2

#### Тема 4. 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 zostався (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	<sup>+</sup> Кв	<sup>0</sup> Кв	<sup>-</sup> Кв	++К	--К
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	<sup>+</sup> К															
	<sup>0</sup> К															
	<sup>-</sup> К															

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	для якого рахуєте коефіцієнти ,номер члена групи/Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ери в списку Ном 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 их отиман виборів			Кількість взаємних виборів	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<sup>+</sup> Кв	<sup>0</sup> Кв	<sup>-</sup> Кв	++К	--К
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	<sup>+</sup> K	5	6	5	3	3	6	2	3	4	4	41			
	<sup>0</sup> K	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1		14		
	<sup>-</sup> K	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:

$$Inc = (K^+ - K^-) / (C - 1) * 100\%$$

де Inc – індекс потреби в спілкуванні;

$K^+$  - кількість зроблених опитуваним позитивних виборів;

$K^-$  - кількість зроблених негативних виборів;

C – 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

$$Inc = (5 - 3) / (10 - 1) * 100\% = 22,3\%$$

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

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

де  $I_{cm}$  – індекс соціометричного статусу;

$Kv^+$  - кількість отриманих позитивних виборів;

$Kv^-$  - кількість отриманих негативних виборів.

Розрахуємо індекс статусу для «1»:

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

Аналіз взаємних виборів дозволяє оцінити психологічну сумісність досліджуваних за формулою:

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

де  $I_{sum}$  – індекс сумісності;

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

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

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

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

Групове єдність визначається підсумовуванням взаємних позитивних виборів за формулою:

$$I_{ge} = CK^{++} / (C(C - 1)) * 100\%$$

де  $I_{г\epsilon}$  – індекс групової єдності;  
 $СК^{++}$  - сума взаємних позитивних виборів групи.

Отже, індекс групової єдності ( $\Psi=10$ ), дорівнюватиме  
$$I_{г\epsilon} = 19/10(10 - 1)*100\%=21,2\%$$

Аналогічно визначається групова роз'єднаність. Для цієї мети служить формула:  
$$I_{роз} = СК^{-}/(\Psi(\Psi - 1))*100\%$$

де  $I_{роз}$  – індекс групової роз'єднаності;  
 $СК^{-}$  - сума взаємних негативних виборів в групі.

Групова роз'єднаність у аналізованій групі:  
$$I_{роз} = 22/(10(10 - 1))*100\%=24,44\%$$

Тепер на підставі наявних даних можна визначити групову згуртованість за формулою:  
$$З_{гр} = I_{г\epsilon} - I_{роз}$$

де  $З_{гр}$  – індекс групової згуртованості.  
Для колективу  $З_{гр} = 21,2 - 24,44 = -3,24\%$

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-трудові відносини, 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 «трудоий 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 3**

#### **Тема 6. Професійна компетентність державного службовця та розвиток його кар'єри**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Сутність професійної компетентності публічного управління.
2. Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.
3. Сучасні методи розвитку персоналу.
4. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників органів публічного управління.
5. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
6. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.
7. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі.

### Аудиторна письмова робота

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

#### Практичне завдання 6.1

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 6.2

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

Таблиця 6.1. Приклад плану розвитку кар'єри для лікаря-інтерна хірурга

Посада	Строк перебування на посаді	Умова переходу на вищий щабель ієрархії	Траскторія 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:** компетенція, компетентність, компетентносний підхід, 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.

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

- чим відрізняються поняття компетенція та компетентність?
- 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?

#### *Семінарське заняття 4*

### **Тема 8. Організаційний аспект управління персоналом органу публічного управління: мотивування, культура, етика, команди**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Зміст і взаємозв'язок базових категорій мотивації персоналу.
2. Мотивування діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
3. Формування та розвиток корпоративної культури.
4. Етика публічного службовця.
5. Кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності.

#### *Аудиторна письмова робота*

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

#### **Практичне завдання 8.1.**

Складіть опитувальник (10 тестових питань) для визначення мотиваційних преференцій персоналу органу публічного управління. Проведіть опитування.

Опишіть діючу систему мотивації за складом: матеріальні та нематеріальні стимули.

Визначте напрями удосконалення діючої в органі публічного управління системи мотивації праці.

#### *Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** мотивація персоналу, моральні та матеріальні стимули, корпоративна культура, етика поведінки державного службовця, кодекс етичної поведінки державного службовця.

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

- які базові категорії мотивації персоналу вам відомі?
- які обмеження застосовуються сьогодні в системі матеріального стимулювання державних службовців?
- як впливає корпоративна культура на функціонування органу публічного управління?
- з яких розділів складається етичний кодекс державного службовця?
- яка нормативна база регулює загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування?

#### 1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Управління персоналом в органах публічного управління». 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 в органах публічного управління» складається з двох окремих завдань: проходження практичного безкоштовного курсу на платформі Prometheus та індивідуального завдання у формі оцінювання рівня спроможності служби управління персоналом в органах 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
3. Як знайти роботу своєї мрії URL  
: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.

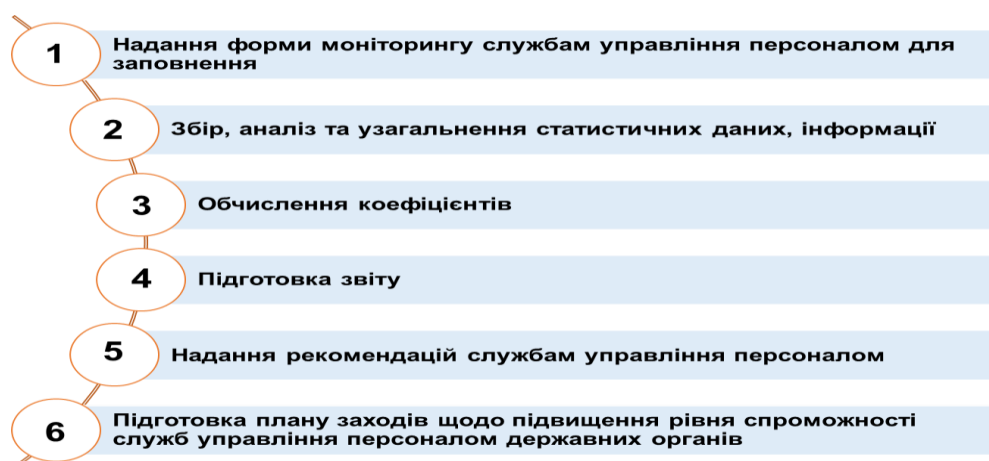
#### 1.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальне завдання (ІЗ) студента заочної форми навчання за тематикою навчальної дисципліни «Управління персоналом в органах публічного управління» виконується у вигляді підготовки індивідуальних завдань у межах годин, відведених для самостійної роботи.

Використовуючи Методологію визначення спроможності служб управління персоналом державних органів (URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>) провести оцінювання рівня спроможності служби управління персоналом державного органу на Ваш вибір. Результати проведеної оцінки оформити у вигляді індивідуального завдання та прикріпити у google-клас.

#### Методичні вказівки щодо визначення спроможності служб управління персоналом державних органів

Етапи визначення спроможності служб управління персоналом державних органів  
рис. 1.



Охарактеризуємо більш детально кожен етап

### 1. Надання форми моніторингу службам управління персоналом

Для визначення рівня спроможності служб управління персоналом НАДС надсилає форму моніторингу відповідним державним органам для заповнення.

## Форма моніторингу інформації щодо визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, за період роботи з 01 січня 20\_\_року по 31 грудня 20\_\_року

(найменування державного органу)

### 1. Загальна інформація

Таблиця 1

№ з/п	(найменування служби управління персоналом державного органу)							
	Чисельність працівників служби управління персоналом			Кількість <u>працівників</u> служби управління персоналом, які підвищували рівень професійної компетентності з питань управління персоналом на державній службі				
	згідно зі штатним розписом	фактично обіймають посади	середня кількість кандидатів на зайняття вакантних посад*	востаннє протягом звітного року	востаннє 1 рік тому	востаннє 2-3 роки тому	востаннє 4-5 років тому	востаннє понад 5 років тому
1								

\* У разі, якщо протягом звітного періоду оголошувався конкурс на посади працівників служби управління персоналом

Таблиця 2

№ з/п	Матеріально-технічне забезпечення служби управління персоналом, необхідне для належного виконання покладених на неї завдань	Рівень матеріально-технічного забезпечення (достатній / потребує посилення (у чому?) / не достатній (чому?))
1	Персональний комп'ютер	
2	Оргтехніка (сканер, принтер, ксерокс тощо)	
3	Програмне забезпечення та бази даних	
4	Засоби зв'язку	
5	Доступ до мережі Інтернет	
6	Матеріальне забезпечення (необхідні канцтовари, меблі)	

Таблиця 3

№ з/п	Загальна штатна чисельність працівників державного органу	Середньо-облікова чисельність працівників державного органу <sup>3</sup>	Чисельність працівників державного органу, які фактично обіймають посади						Якісний склад фактично працюючих державних службовців державного органу (%)								
			політичні	фахівців з питань реформ	інші посади державної служби	працівників патронатної служби	працівників, які виконують функції з обслуговування	робітників	до 25 років	26-35 років	36-45 років	46-55 років	більше 55 років	Чоловіки		Жінки	
														Категорія «Б»	Категорія «В»	Категорія «Б»	Категорія «В»
1			Всього:						Всього:				Всього:		Всього:		

Таблиця 4

№ з/п	Кількість прийнятих державних службовців за конкурсом у 2019 році, з них				Середня кількість кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби <sup>5</sup>			
	пройшли випробування	не пройшли випробування (без урахування державних службовців випробування яких триває)			випробування триває	випробування не встановлювалося	Посади фахівців з питань реформ «Б» - «В» -	Інші посади державної служби «Б» - «В» -
		переведення на іншу посаду (у тому самому або іншому державному органі)	звільнення за власним бажанням	інше (зазначити підставу)				
1	Всього:							

Таблиця 5

Кількість фактично працюючих державних службовців зі стажем роботи у відповідному державному органі від 5 років	Кількість державних службовців, які пройшли підготовку та підвищення кваліфікації	Кількість звільнених державних службовців із стажем у відповідному державному органі до 3-х років	Загальна кількість звільнених державних службовців	Кількість оскаржень оцінки за результатами оцінювання результатів службової діяльності державних службовців звітного року

Служба управління персоналом державного органу може ініціювати та самостійно провести визначення власного рівня спроможності за цією Методологією.

НАДС забезпечує методичну підтримку та здійснює консультативний супровід заповнення форми моніторингу службами управління персоналом.

## 2. Аналіз та узагальнення статистичних даних, інформації

Здійснюється аналіз та узагальнення наданої службами управління персоналом інформації, зокрема, щодо:

- фактичної та штатної чисельності служб управління персоналом державних органів;
- матеріально-технічного забезпечення, що необхідне для належного виконання завдань і функцій, покладених на службу управління персоналу;
- підвищення рівня професійної компетентності працівниками служби управління персоналом;
- кількісного та якісного складу працівників відповідних державних органів;
- середньої кількості кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В».

## 3. Обчислення коефіцієнтів

Метою зазначеного етапу є обчислення коефіцієнта рівня спроможності служби управління персоналом, який включає в себе ряд коефіцієнтів, що відображають рівень реалізації службою управління завдань і функцій, покладених на структурний підрозділ, а також вплив діяльності служби управління персоналом на забезпеченість відповідного державного органу персоналом.

У результаті розрахунку коефіцієнтів та їх складових отримується уніфікований показник від 0 до 1.

### Шкала оцінювання передбачає чотири рівні:

- 0 – 0,2 – незадовільний рівень;
- 0,3 – 0,5 – задовільний рівень;
- 0,6 – 0,8 – позитивний рівень;
- 0,9 - 1 – відмінний рівень.



Обчисленню коефіцієнта рівня спроможності передуює визначення коефіцієнта самооцінки та коефіцієнта за показниками.

Збір та аналіз даних по першому блоку щодо визначення коефіцієнта самооцінки побудовано на підрахунку балів, які виставляються за результатами заповнення службою управління персоналом форми моніторингу.

Для зменшення рівня суб'єктивної оцінки з боку служб управління персоналом, до окремих пунктів запитується підтверджуюча інформація (інформаційна довідка, перелік заходів тощо).

### КОЕФІЦІЄНТ САМООЦІНКИ (К<sub>1</sub>)

Визначає стан реалізації службою управління персоналом завдань і функцій, покладених на структурний підрозділ шляхом самооцінки (таблиця 6).

Таблиця 6.

№	I. Коефіцієнт самооцінки		
	Складові коефіцієнти	Формула	Порядок обчислення
1	Коефіцієнт стану реалізації основних завдань і функцій (Крз)	$K_{рз} = Kб / 76,$ де Кб – кількість набраних балів	Відношення кількості набраних балів за показниками стану реалізації основних завдань і функцій до максимальної кількості балів.
2	Коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами (Крв)	$K_{рв} = Kб / 16,$ де Кб – кількість набраних балів	Відношення кількості набраних балів за показниками стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, до максимальної кількості балів.
3	Коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом (Крі)	$K_{рв} = Kб / 38,$ де Кб – кількість набраних балів	Відношення кількості набраних балів за показниками стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом до максимальної кількості балів.
<p>Коефіцієнт самооцінки (К<sub>1</sub>) - відношення обчисленої суми наведених в таблиці коефіцієнтів до максимальної суми коефіцієнтів (у даному випадку - 3).</p> <p><math>K_1 = \sum k / 3,</math> де <math>\sum k</math> – сума визначених службами управління персоналом коефіцієнтів, <math>\sum_{max}</math> - максимальна сума коефіцієнтів.</p>			

### КОЕФІЦІЄНТ ЗА ПОКАЗНИКАМИ (К<sub>2</sub>)

Відображає, як безпосередня діяльність служби управління персоналом впливає на укомплектування та забезпеченість державного органу необхідними людськими ресурсами (таблиця 7).

Таблиця 7.

№	II. Коефіцієнт за показниками		
	Складові коефіцієнти	Формула	Порядок обчислення
1	Коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами (Клр)	$K_{лр} = Чоб / Чш,$ де Чоб - середньооблікова чисельність працівників, Чш - загальна штатна чисельність	Відношення середньооблікової чисельності працівників до загальної штатної чисельності працівників за звітний період
2	Коефіцієнт добору персоналу (Кд)	$K_{д} = K_{пв} / K_{п},$ де Кпв – кількість державних службовців, які успішно пройшли випробувальний термін; Кп – кількість прийнятих.	Відношення кількості державних службовців, які успішно пройшли випробувальний термін до кількості прийнятих протягом звітного періоду
3	Коефіцієнт	$K_{а} = K_{зв3} / K_{зв},$	Відношення кількості

	адаптації (Ka) <sup>1</sup>	де КзвЗ - кількість звільнених державних службовців зі стажем роботи до трьох років, Кзв – загальна кількість звільнених державних службовців	звільнених державних службовців зі стажем роботи до трьох років (за звітний період) до загальної кількості звільнених
4	Коефіцієнт сталості (Кст)	$K_{ст} = K_{ст} / K_{заг}$ , де Кст - кількість державних службовців зі стажем роботи від п'яти років, Кзаг – загальна кількість фактично працюючих державних службовців	Відношення кількості державних службовців зі стажем роботи в державному органі від п'яти років до загальної кількості державних службовців
5	Коефіцієнт підвищення професійної компетентності (Кпк)	$K_{пк} = K_{пк} / K_{заг}$ , де Кпк - кількість державних службовців, які пройшли підготовку та підвищення кваліфікації; Кзаг – загальна кількість фактично працюючих державних службовців	Відношення кількості державних службовців, які пройшли підготовку та підвищення кваліфікації у звітному періоді до загальної кількості державних службовців
Коефіцієнт за показниками (К2) є відношенням обчисленої суми наведених в таблиці коефіцієнтів, до максимальної суми коефіцієнтів (у даному випадку - 5): $K2 = \sum k / 5$ , де $\sum k$ – сума визначених коефіцієнтів, $\sum_{max}$ - максимальна сума коефіцієнтів.			

### КОЕФІЦІЄНТ РІВНЯ СПРОМОЖНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ (С)

Складається з відношення суми коефіцієнта самооцінки (К1) та коефіцієнта за показниками (К2) до їх максимальної суми (в даному випадку – 2):

$$C = (K1 + K2) / 2,$$

де К1 – коефіцієнт самооцінки, К2 – коефіцієнт за показниками.

Результати обчислення зазначених показників відображаються у загальній таблиці 8.

Таблиця 8. Коефіцієнти за результатами обчислення складових показників рівня спроможності служб управління персоналом

№ п/п	Назва державного органу	I. Коефіцієнт самооцінки (К1)				II. Коефіцієнт за показниками (К2)					Коефіцієнт спроможності(С)	
		Стан реалізації основних завдань і функцій (Крз)	Стан реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією (Крв)	Стан реалізації завдань і функцій ініціативною (Крп)	К1	Забезпеченість людськими ресурсами (Клр)	Добір персоналу	Адаптація (Ка)	Стабільність (Кст)	Підвищення професійної компетентності (Кпк)		К2
1												
2												
3												
4												
5												
6												

#### 4. Підготовка звіту

Підготовка звіту передбачає узагальнення та графічне зображення отриманих даних, інформації.

### **Звіт включає такі розділи:**

- вступ;
- аналіз статистичних даних та інформації;
- обчислення коефіцієнта рівня спроможності служб управління персоналом;
- висновки та рекомендації щодо підвищення рівня спроможності служб управління персоналом.

### **5. Надання рекомендацій службам управління персоналом**

Підготовлений комплексний звіт із висновками та рекомендаціями надсилається НАДС до СКМУ.

Додатково надсилається звіт з інформацією щодо конкретної служби управління персоналом відповідному державному органу.

Якщо визначення рівня спроможності проводиться службою управління персоналом у державному органі самостійно, то такий звіт подається на розгляд керівника державної служби або суб'єкта призначення.

### **6. Підготовка плану заходів**

За результатами висновків здійснюється підготовка плану заходів щодо підвищення рівня спроможності служб управління персоналом (таблиця 3).

У плані заходів зазначаються питання, що потребують вирішення та способи їх вирішення службою управління персоналом.

За потреби, може зазначатися методологічна підтримка, яка необхідна від НАДС для вирішення відповідних питань.

При складанні плану заходів також враховуються відповіді служб управління персоналом на запитання № 3 та № 4 форми моніторингу.

Таблиця 9. План заходів щодо підвищення рівня спроможності служб управління персоналом

№	Питання, що потребує вирішення	Способи його вирішення службою управління персоналом	Методологічна підтримка НАДС (за потреби)

Посилання на методологію:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>

### **1.6. Підсумковий контроль**

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі письмового заліку за тестовими технологіями.

#### **1.6.1. Питання для підсумкового контролю**

1. Сутність, завдання та функції управління персоналом в органах публічного управління.
2. Сучасні концепції управління персоналом.
3. Принципи управління персоналом в органах публічного управління.
4. Методи управління персоналом в органах публічного управління.
5. Основні характеристики персоналу органів публічного управління. Чисельність та структура персоналу органів публічного управління.
6. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників органів публічного управління.
7. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

8. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
9. Поняття та значення кадрової політики в органах публічного управління. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.
10. Класифікація типів кадрової політики органів публічного управління за основними ознаками.
11. Етапи розробки (проектування) кадрової політики органів публічного управління та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу.
12. Розробка та реалізація кадрової політики органів публічного управління у концептуальних кадрових документах.
13. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики органів публічного управління.
14. Стратегічне управління персоналом в органах публічного управління.
15. Призначення та роль сучасних служб персоналу в органі публічного управління.
16. Основні функції та відповідальність кадрових служб органів публічного управління.
17. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби органів публічного управління. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.
18. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу органу публічного управління.
19. Автоматизовані програми з управління персоналом органів публічного управління.
20. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб органів публічного управління. Організація обліку та звітності з персоналу в органі публічного управління.
21. Визначення спроможності служб управління персоналом державних органів.
22. Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.
23. Функції колективу та його різновиди в органі публічного управління.
24. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом.
25. Соціальна адаптація персоналу органу публічного управління.
26. Створення продуктивного робочого середовища.
27. Поняття кадрового планування в органах публічного управління. Види кадрового планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне).
28. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі органів публічного управління.
29. Характеристика методів планування персоналу органів публічного управління. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі.
30. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної служби.
31. Основні методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців.
32. Сучасні технології залучення персоналу.
33. Сутність професійної компетентності публічного управління.
34. Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.
35. Сучасні методи розвитку персоналу.
36. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників органів публічного управління.
37. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
38. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.
39. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі.
40. Оцінювання персоналу в органах публічного управління.
41. Критерії та методи оцінювання персоналу органів публічного управління.
42. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників органів публічного управління.
43. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників органів публічного

управління. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.

44. Атестація персоналу органів публічного управління: сутність та види.

45. Організація та порядок проведення атестації персоналу органів публічного управління.

46. Зміст і взаємозв'язок базових категорій мотивації персоналу.

47. Мотивування діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

48. Формування та розвиток корпоративної культури.

49. Етика публічного службовця.

50. Кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності.

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

1. 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 посаду?***

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 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).

### **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:

Таблиця 1. Визначення середньооблікової чисельності працівників

Місяці 2023 р.	Облікова чисельність персоналу на початок місяця	Місяці 2023 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:

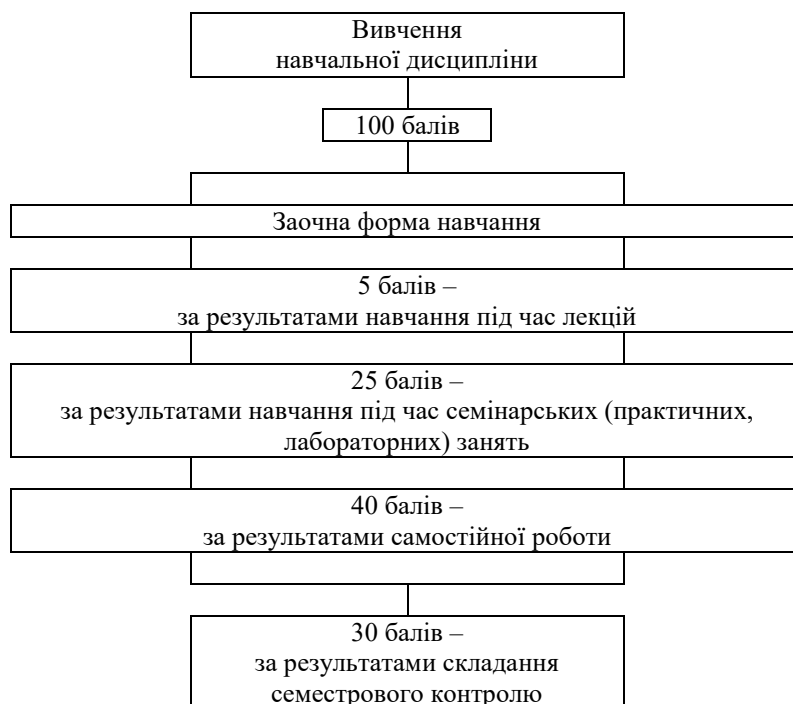


Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом в органах публічного управління», 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 у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

З навчальної дисципліни «Управління персоналом в органах публічного управління» передбачено проведення 4 лекційних заняття за заочною 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
1.	Заочна	9	1,25	2,5	3,75	5



2.3. З навчальної дисципліни «Управління персоналом в органах публічного управління» передбачено проведення 4 семінарських заняття за заочною 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 п. 4.3.8. Положенням про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

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

№ з/п	4 теми	Усього балів
1.	Максимальна кількість балів за проходження курсу на платформі Prometheus	20
2.	Максимально можлива кількість балів за індивідуальні завдання	20
	Усього балів	40

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового заліку з навчальної дисципліни «Управління персоналом в органах публічного управління», студент заочної 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 у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20).

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

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань залікового білета		Разом балів
		1	2	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання білету	20	10	30,0
	Усього балів	20	10	30,0

### 3. Рекомендовані джерела

#### Тема 1

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник 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: навчальний посібник. Київ: 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. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

4. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2015. 243 с.

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

6. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

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

## Тема 2

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. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

2. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2015. 243 с.

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

4. Управління персоналом (Кадровий менеджмент): навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / І.Б. Чудаєва та ін.; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2004. 119 с.

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

6. Щєбликіна І.О. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 271 с.

## Тема 3

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник 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: навчальний посібник. Київ: 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. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

4. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2015. 243 с.

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

6. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

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

## Тема 4

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. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

2. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2015. 243 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* 2019. № 1 (12). URL: <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. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Одеса, 28 травня 2019 р.). Одеса: ОНПУ, 2019. С. 13–15.

6. Сergyogin С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. *Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

7. *Управління персоналом (Кадровий менеджмент): навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.* / І.Б. Чудаєва та ін.; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2004. 119 с.

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

9. Щебликіна І.О. *Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.* Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 271 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*. Київ: 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. *Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні: XI Всеукраїнська заочна науково-практична конференція, присвячена 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: навчальний посібник*. Київ: Ліра-К, 2015. 346 с.

5. Посилкіна О.В. *Управління персоналом: навчальний посібник для студ. екон. спец. вищих мед. та фарм. навч. закл.* Харків: НФаУ, 2015. 517 с.

6. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

7. Сergyogin С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. *Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

8. *Управління персоналом (Кадровий менеджмент): навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.* / І.Б. Чудаєва та ін.; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2004. 119 с.

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

10. Чурсіна Л.А., Березовський Ю.В., Тіхосова Г.А. *Сертифікація персоналу: навчальний посібник*. Київ: Ліра-К, 2014. 316 с.

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

12. Щебликіна І.О. *Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.* Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 271 с.

## Тема 6

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник 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: навчальний посібник. Київ: 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. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Захаркевич Н.П., Рябов М. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. *MODERN SCIENCE: INNOVATIONS AND PROSPECTS: матер. IX Міжнар. наук.-практ. конфер (29–31 травня 2022 року, м. Стокгольм, Швеція), 2022. С. 24–28.*
5. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2015. 243 с.
6. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
7. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
8. Сербогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

## Тема 7

1. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2015. 243 с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
3. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
4. Посилкіна О.В. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. екон. спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Харків: НФаУ, 2015. 517 с.
5. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
6. Сербогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
7. Управління персоналом (Кадровий менеджмент): навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / І.Б. Чудаєва та ін.; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2004. 119 с.
8. Чурсіна Л.А., Березовський Ю.В., Тіхосова Г.А. Сертифікація персоналу: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2014. 316 с.
9. 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.
10. Щєбликіна І.О. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 271 с.

## Тема 8

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Захаркевич Н.П. Трудовий абсентеїзм в сучасній практиці управління робочим часом. *Управлінські та правові засади забезпечення розвитку України як європейської держави: збірник тез XXVI щорічної звітної наукової конференції науково-педагогічних працівників, докторантів та аспірантів Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

(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: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2015. 243 с.

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: навчальний посібник. Київ: 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: навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

7. Управління персоналом (Кадровий менеджмент): навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / І.Б. Чудаєва та ін.; Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2004. 119 с.

8. Чурсіна Л.А., Березовський Ю.В., Тіхосова Г.А. Сертифікація персоналу: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2014. 316 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: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 271 с.

11. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практичний посібник. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 163 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 облдержадміністрації
8. <https://nads.gov.ua/> – Національне агентство України з питань державної служби
9. <https://nazk.gov.ua/uk/> – Національне агентство з питань запобігання корупції

**ОНОВЛЕНО:**

В.о. завідувача кафедри менеджменту,  
економіки, статистики та цифрових  
технологій, кандидатка економічних наук,  
доцентка

*7 вересня 2023 року*

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

---

**СХВАЛЕНО**

Рішення кафедри менеджменту, економіки,  
статистики та цифрових технологій

*8 вересня 2023 року, протокол № 1.*

В.о. завідувача кафедри, кандидатка  
економічних наук, доцентка

*8 вересня 2023 року*

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

---